

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos
e Absentismo: Estudo Longitudinal na
Câmara Municipal de Setúbal
De 2010 a 2015**

Déldia Delfina Daniel Nkombo

Dissertação apresentada para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Júri:

Presidente Júri: Professora Doutora Célia Quintas

Arguente: Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Orientador: Professor Doutor João Cordeiro

Setúbal, maio de 2018

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus Pais!
“Honra a teu pai e a tua mãe, para que se
prolonguem os teus dias na terra que o Senhor
teu Deus te dá” (Êxodo 20:12, Bíblia sagrada)

Agradecimento

A elaboração deste trabalho foi possível devido ao apoio de diferentes intervenientes, dos quais gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus pela força em momentos de dificuldade e fragilidade e a capacidade que proporcionou para a conclusão deste trabalho.

Em segundo lugar, agradeço ao Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro, pelo apoio e orientação para a execução deste trabalho, pelas sugestões e pela paciência que demonstrou. E ao professor José Rebelo pelo apoio, incentivo e motivação que sempre transmitiu e aos demais professores do IPS.

Agradeço a colaboração do Dr. António Pinto, Chefe da Divisão de Recursos Humanos (DIRH) e do Pedro Romão Técnico Superior de GRH, da Câmara Municipal de Setúbal (CMS), pela contribuição e disponibilização para o esclarecimento de questões que surgiram no percurso deste trabalho e pelo material disponibilizado.

Aos meus familiares, amigos e a todos que contribuíram de uma certa forma para a finalização de mais uma etapa, que não foi fácil na minha vida.

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo caracterizar e analisar a relação entre o absentismo e as práticas de Gestão de Recursos Humanos na CMS entre 2010 e 2015. Para responder o objetivo, a metodologia adotada foi estudo qualitativo e longitudinal, com base na análise documental e a realização da entrevista semidiretiva, a dois funcionários com cargos superiores. O absentismo é a falta do trabalhador no local de trabalho. Na administração pública esta falta inclui todo o tipo de ausências no local de trabalho. Segundo os resultados obtidos, este pode ocorrer tanto por iniciativa do trabalhador como por incentivo da organização. A organização em estudo apresenta uma taxa elevada de absentismo (11,9%) e um dos principais motivos é a doença. O absentismo é complexo, podendo derivar de diferentes causas, e uma delas está relacionado com as práticas utilizadas na organização e a forma como gerem as pessoas. Contudo, a prática de recrutamento e seleção é uma das práticas importantes, pois a forma como ela é aplicada, poderá levar a contratação de possíveis absentistas na organização. Assim, considera-se existir uma influência das práticas de gestão de recursos humanos no absentismo, no sentido em que as práticas de gestão influenciam outros fatores como a cultura organizacional, o comportamento e a motivação dos trabalhadores, os quais vão, por sua vez, influenciar a ausência ou não no local de trabalho. E esta acaba por ser uma das componentes importantes para o controle do absentismo.

Abstract

The present work had as objective to characterize and analyze the relationship between absenteeism and Human Resource Management practices in CMS between 2010 and 2015. To answer the objective, the methodology adopted was a qualitative and longitudinal study, based on the documentary analysis and the semi-directing interview, to two employees with higher positions. Absenteeism is the lack of the worker in the workplace. In public administration this absence includes all kinds of absences in the workplace. According to the results obtained, this can occur both on the initiative of the worker and by incentive of the organization. The study organization has a high rate of absenteeism (11.9%) and one of the main reasons is the disease. Absenteeism is complex and can be derived from different causes, one of which is related to the practices used in the organization and the way people are managed. However, the practice of recruitment and selection is one of the important practices, since the way it is applied may lead to the hiring of possible absentees in the organization. Thus, it is considered that there is an influence of human resources management practices in absenteeism, in the sense that management practices influence other factors such as organizational culture, behavior and motivation of workers, which, in turn, influence the absence or absence in the workplace. And this turns out to be one of the important components for the control of absenteeism.

Lista de Siglas e Abreviaturas

RH - Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

DAF - Descrição e Análise de Função

CMS – Câmara Municipal de Setúbal

CEE - Comunidade Económica Europeia

EU- União Europeia

NGP- Nova Gestão Publica/ *New Public Management*

DGAEP- Direção Geral da Administração e do Emprego Público

SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

DAAE – Departamento de Ambiente e Atividade Económica

DCED – Departamento de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social

DOM – Departamento de Obras Municipais

DAFRH – Departamento de Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1 Gestão de Recursos Humanos	4
1.1.1 Evolução da Função de Recursos Humanos	6
1.1.2 Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	9
1.1.2.1 Prática de Gestão de Recursos Humanos	12
1.1.2.1.1 Descrição e Análise de Funções.....	13
1.1.2.1.2 Recrutamento e Seleção.....	14
1.1.2.1.3 Acolhimento e Integração.....	16
1.1.2.1.4 Gestão de Formação	18
1.1.2.1.5 Avaliação de Desempenho.....	20
1.1.2.1.6 Gestão de Carreiras	21
1.1.2.1.7 Gestão das Remunerações.....	22
1.1.2.1.8 Gestão de Separação	23
1.2 Absentismo.....	24
1.2.1 Causas do absentismo.....	25
1.2.2 Consequências do absentismo	31
1.3 Gestão de Recursos Humanos e Absentismo	33
Capítulo II - Metodologia	35
2.1 Caraterização da Organização em estudo.....	35
2.1.1 Estrutura organizacional.....	36
2.1.2 Caraterização dos Recursos Humanos	36
2.2 Objetivos do Estudo	38
2.3 Opções Metodológicas	38
2.4 Instrumentos	40
2.4.1 Análise documental	40
2.4.2 Entrevista semidiretiva.....	41
2.4.3 Análise de dados.....	42
Capítulo III - Análise e Discussão dos Dados Recolhidos.....	44
3.1 Apresentação dos dados recolhidos.....	44

3.1.1	Caracterização do absentismo (2010 - 2015)	44
3.1.2	Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo.....	52
3.1.2.1	Análise do perfil dos entrevistados	52
3.1.2.2	Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	52
3.1.2.3	Absentismo.....	58
3.1.2.4	Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo .	60
3.2	Discussão dos dados recolhidos	61
	Conclusões	66
	Bibliografia.....	71
	Anexos.....	77
6.1	Anexo nº1 Carta de pedido para a realização do estudo	78
6.2	Anexo nº2 Organograma da CMS.....	79
6.3	Anexo nº3 Guião da Entrevista	80
6.4	Anexo nº4 Transcrição da Entrevista	82
6.5	Anexo nº5 Discurso dos entrevistados	94

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo de Rhodes e Steers (1990).....	28
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Soluções para diminuir o absentismo.....	32
Tabela 2 - Distribuição dos efetivos da CMS por Unidade Orgânica	37
Tabela 3 - Formas de Combate ao Absentismo utilizadas na CMS (2010-2015)	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução da Taxa de Absentismo (2010 - 2015).....	45
Gráfico 2: Os motivos de ausência na organização	46
Gráfico 3: Evolução da taxa de absentismo por Departamento (2010 - 2015)	47
Gráfico 4: Evolução da taxa de absentismo por sexo (2010 - 2015)	48
Gráfico 5: Evolução da taxa de absentismo por faixa etária (2010 - 2015).....	48

Introdução

Ao longo dos anos assistimos uma grande transformação mundial, que alterou as condições sociais e económicas que caracterizavam a sociedade industrial, provocando excessivas mudanças no mercado laboral. Essas mudanças acabaram por afetar o contexto de trabalho e fez com que surgisse uma nova ordem de relações entre a atividade laboral, a força de trabalho e o tempo livre.

Assim, neste contexto de instabilidade, crise e de precariedade laboral, as empresas são submetidas a desafios constantes e isso leva a que estas atravessam estados de mudança, de construção, de expansão e de ajustes à realidade de forma constante. Cabe a Gestão de Recursos Humanos gerir a organização para que, essas mesmas mudanças não prejudiquem a produtividade e a busca pela vantagem competitiva. Na busca dessa vantagem, a contribuição que tem sido solicitada à gestão de recursos humanos, está na capacidade de produção de valor acrescentado, representando essa capacidade, através da implementação de determinadas atividades estratégicas de gestão de recursos humanos (Caetano, 2007; Cunha *et al.* 2010; Moita, 2013).

Para além disso, as pessoas passaram a ser encaradas não como um recurso organizacional que deverá ser gerido de igual modo como outros recursos, mas sim, como “o recurso” estratégico mais relevante para a obtenção de vantagem competitiva. Deste modo, o recente interesse pela gestão estratégica de recursos humanos reflete uma grande preocupação acerca das pessoas, consideradas como o elemento chave para o sucesso organizacional, quer se tratem de organizações do setor privado ou do setor público (Lopes, 2012; Cunha *et al.* 2010; Veloso, 2010).

Nesta perspetiva, é necessário que os gestores conheçam a organização e que saibam identificar os problemas e as dificuldades existentes na organização de forma a combatê-los. Podemos, assim, dizer que uma organização não é feita simplesmente de estrutura e nem de negócios, mas também de quem a pode levar mais longe, neste caso as pessoas. Neste sentido, as pessoas têm sido um elemento importante para as empresas, uma vez que é através delas que a organização consegue aumentar o seu desempenho e a sua produtividade.

Um dos problemas associado aos baixos níveis de produtividade é o absentismo. Este surge como um novo fenómeno que necessita de especial atenção por parte das organizações, pelas suas repercussões, quando ultrapassa o limite considerado normal e inevitável, a nível de custos, baixa qualidade na prestação de serviços, diminuição da competitividade, deterioração do clima laboral e desmotivação dos trabalhadores. É considerado um problema social, administrativo e financeiro tanto para as empresas ou instituições, como para os trabalhadores. Este fenómeno não é possível eliminá-lo por completo, mas pode ser reduzido. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as organizações tenham medidas proativas, procurando obter um maior conhecimento sobre a problemática e as suas principais causas. Este cenário coloca o absentismo num papel central nas decisões corretivas e preventivas dos gestores.

Alguns estudos afirmam não existir uma definição consensual sobre o conceito absentismo. Segundo Cascio e Boudreau (2008, citado por Silva, 2011), o absentismo é definido como a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho, devendo atribuir-se ao trabalhador todas essas ausências, independentemente das suas causas.

O absentismo é um problema complexo, sendo dos mais difíceis de abordar e estudar dentro das organizações. Existe tanto no sector público como no sector privado, nas grandes ou nas pequenas empresas. E é influenciado por diversos fatores que se encontram relacionados entre si, tendo ainda consequências importantes para a organização e trabalhadores. O absentismo depende de várias causas que poderão influenciar as chefias a manter ou afastar os trabalhadores das organizações (Prates, 2012).

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Setúbal. Este tem como objetivo principal caracterizar e analisar a relação entre o absentismo e as práticas de Gestão de Recursos Humanos na CMS entre 2010 e 2015.

Subdividimos este objetivo principal em quatro objetivos mais específicos. Em primeiro lugar, pretendemos caracterizar o absentismo; em segundo lugar pretendemos identificar quais as causas de absentismo no período em análise; em terceiro lugar pretendemos caracterizar as medidas implementadas para a diminuição do absentismo e, em quarto lugar pretendemos analisar os efeitos dessas medidas na organização.

Para responder aos objetivos supracitados, foi realizado um estudo qualitativo e longitudinal, na CMS. A centrar-se nos seguintes documentos: o Balanço social, Organograma, Regulamento Interno dos serviços Municipais, estudos realizados pela CMS sobre absentismo, de entre outros. A entrevista realizada foi semidiretiva e foi dirigida a dois funcionários com cargos superiores.

O trabalho apresenta-se estruturado em três grandes capítulos. O primeiro capítulo refere-se ao enquadramento teórico; o segundo capítulo remete para a metodologia utilizada para a realização do estudo e, o terceiro capítulo remete para a análise e discussão dos dados obtidos.

Por fim, são apresentadas as conclusões relativamente ao trabalho desenvolvido, apresentando também as limitações do estudo.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo são caracterizados os fundamentos teóricos sobre a Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo. Começamos por fazer a caracterização da gestão dos recursos humanos, a sua evolução e a gestão de recursos humanos na administração pública. De seguida fazemos a caracterização do absentismo, as suas causas e as consequências. Finalmente pretendemos refletir sobre a relação entre a Gestão de recursos humanos e o Absentismo.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

Tendo em conta o atual contexto de instabilidade, crise e de precariedade laboral, verificamos que as empresas são submetidas a desafios constantes. É importante realçar que as empresas atravessam estados de mudança, de construção, de expansão e de ajustes à realidade de forma constante. Muitas são as empresas que se redefinem devido a questões de ordem económica, de vantagem competitiva e do alcance de uma posição diferencial de modo a poderem distinguir-se num cenário cada vez mais traçado pela concorrência dos mercados. Como resultado, esta pressão leva a que as organizações se deparem com barreiras, com desafios e sejam proativas e eficazes na resolução dos mesmos para garantir o sucesso e a diferenciação da organização (Caetano, 2007; Cunha *et al* 2010; Peretti *et al* 2012).

Com base neste contexto, podemos assim dizer que uma organização não é feita simplesmente de estrutura e nem só de negócios, mas também de quem a pode levar mais longe, neste caso as pessoas. Neste sentido, as pessoas têm sido um elemento importante para as empresas, uma vez que é através delas que as organizações conseguem aumentar o seu desempenho e a sua produtividade. Assim, a Gestão de Recursos Humanos tem por missão gerir as pessoas de maneira a que essas possam contribuir para a competitividade das organizações. Segundo Caetano e Vala (2007), atualmente no conjunto dos fatores organizacionais, as pessoas são os principais fatores responsáveis pela vantagem competitiva de uma organização. Nesta perspetiva as pessoas não são colocadas no segundo plano. É necessário cuidar e priorizar as pessoas para que a empresa consiga obter vantagem competitiva e ocupe uma posição de destaque.

Segundo Ivancevich (2008) a Gestão de Recursos Humanos consiste em gerir as pessoas no local de trabalho. Ou seja, a gestão de recursos humanos analisa o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito facilitando, assim, o eficaz aproveitamento da mão-de-obra, de forma a atingir tanto as metas individuais como organizacionais. Para Neves (2002), a Gestão de Recursos Humanos visa a conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes dos indivíduos mediante um sistema de gestão. Pode-se afirmar que a Gestão de Recursos Humanos orienta-se com o propósito de ajudar a transformar a pessoa num trabalhador do saber e num empreendedor interno com capacidades de integrar grupos de projetos ou equipas autónomas de trabalho, motivados para procurar sempre novas oportunidades de melhoria da qualidade e de criação de valor (Lopes, 2012). Para além de gerir pessoas de uma organização, para que estas contribuam para a competitividade organizacional, a Gestão de Recursos Humanos também deve conhecer quais os objetivos da organização e implementar estratégias de gestão que estejam associados a estratégia da organização.

A estratégia é caracterizada como a mobilização de todos os recursos da empresa, cuja finalidade é a atingir os objetivos a curto, médio e longo prazo (íntegra o planeamento estratégico, as decisões e o funcionamento do dia-a-dia da organização) e decide sobre quais os recursos que devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar benefício das oportunidades e diminuir os fatores que ameaçam o alcance dos resultados desejados. É um processo que desenvolve e implementa os planos que orientam a organização. Desde então o conceito de estratégia de negócio tem evoluído, criando várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica (Cordeiro, 2008).

Na atualidade, a gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel fundamental na criação e estruturação de equipas de alto desempenho. No entanto, para que a gestão estratégica de recursos humanos seja eficaz, a organização deve aceitar e definir como parceiro a área de recursos humanos, sendo também necessário que esta se posicione e contribua como potenciadora do desenvolvimento de negócio. Neste contexto, a gestão estratégica de recursos humanos é considerada como um aliado para construir vantagem competitiva e como uma abordagem em que as organizações estruturam ações de forma a obterem respostas de trabalho que pretendem dos seus trabalhadores para atingirem determinado fim (Moita, 2013).

Para que a gestão estratégica de recursos humanos funcione como potenciador da organização em termos humanos terá que estar adaptada com a estratégia organizacional divulgando um adequado alinhamento vertical (deve haver uma coerência e integração entre GERH e a estratégia de negócio da empresa) e horizontal (as diferentes práticas de gestão de recursos humanos deverão ser coerentes e complementar-se), (Moita, 2013). Assim, a Gestão de Recursos Humanos não se baseia apenas em gerir pessoas, mas também a organização como um todo, sem tirar o foco nas pessoas que são o fator principal para o sucesso.

Ao longo dos anos, com as transformações que têm ocorrido globalmente, a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido diversas alterações nas empresas, surgindo assim, cada vez mais novas formas de gestão que possam contribuir para o sucesso. Essa evolução, ou a importância dada a Gestão de Recursos Humanos, está relacionada não apenas com a vantagem, mas com a evolução das tecnologias e a ideia de inovação existente dentro das organizações.

1.1.1 Evolução da Função de Recursos Humanos

Como já referido anteriormente, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a sofrer diversas alterações. Isso faz com que ao longo dos anos venha a ser designada de diferentes modos e formas de gestão como gestão de pessoal, função do pessoal, direção de recursos humanos ou gestão de recursos humanos.

A revolução industrial gerou elevadas implicações a nível da gestão. Através da substituição do trabalho artesanal por máquinas a gestão sofreu diversos problemas, uma vez que, segundo Rego *et al.* (2008:63) *“pequenas unidades familiares de produção artesanal foram substituídas por instalações fabris de grandes dimensões, concentrando centenas ou mesmo milhares de pessoas num mesmo local de trabalho”*, não existiam condições de trabalho dignas para os trabalhadores, como a falta de segurança, baixos salários, reduzida preocupação com o bem estar dos mesmos. Assim, houve a necessidade de reajustamento das novas condições de trabalho, tanto para as empresas como para os trabalhadores.

Com base nesta perspetiva, e tendo em conta os diferentes autores (Cabral-Cardoso, 1999; Neves, 2002 e Serrano, 2010), do ponto de vista teórico, a gestão de recursos humanos

sofreu diversas transformações, pois as modificações exigidas pelas novas solicitações e desafios implicaram a agilização de estruturas, de processos e a flexibilização da força de trabalho.

No início do século XX, e durante a primeira guerra mundial, esta função era designada por administração de pessoal, sendo esta a fase inicial da função que passou a existir como serviço nas organizações, baseando-se em serviços especializados no tratamento de questões sociais resolvidas pela hierarquia ou pela direção. As maiorias das questões estavam relacionadas com a motivação, com questões disciplinares, o cumprimento de regras e remunerações.

No entanto, entre as duas guerras mundiais as questões sociais tornaram-se mais complexas e houve necessidade de atribuir na organização uma nova função designada como direção das relações sociais, que consistia em assegurar e disciplinar a organização do trabalho, com um maior foco na gestão do relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais.

Na sequência da II guerra mundial (anos 50 e 60) ao aparecimento das multinacionais, surgiu uma fase em que as grandes organizações dominaram literalmente o mercado (Lopes, 2005 citado por Serrano, 2010). A função passou a ser designada por direção das relações humanas, pois ocorre com o desenvolvimento da legislação social e a função pessoal passou então a ser dirigida por administrativos com elevada formação. Ou seja, existia uma maior preocupação com a satisfação do pessoal, na base da gestão das remunerações, promoções e das faltas.

Nos finais da década 60 (situado entre 1960 e 1980), este período caracteriza-se pela rutura da administração de pessoal e a entrada de um novo paradigma, a gestão de pessoal, que é sustentada numa lógica qualitativa da gestão de recursos humano, dando maior atenção as pessoas, apostando na motivação no trabalho e procura promover a integração de elementos de gestão de pessoal com o objetivo de aumentar a produtividade (Besseyre des Horts, 1987, citado por Serrano, 2010).

A Gestão de Recursos Humanos desenvolve-se a partir da crise de 1980 (estagnação económica) sendo uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Só nos anos 80, nos Estados Unidos da América, a gestão de recursos

humanos passou a ter maior ênfase. E tem-se construído várias perspectivas no sentido de definir a Gestão de Recursos Humanos (GRH), algumas a partir da oposição entre a GRH e a Gestão de Pessoal (GP). Assim, a GRH tem uma natureza proativa e estratégica e vê o indivíduo como ativo da organização, gerido de acordo com os objetivos do negócio, enquanto a GP é uma atividade de gestão dos subordinados, ou seja, as pessoas não têm grande importância na organização e a sua gestão não está integrada com as outras áreas de negócio da organização.

Na atualidade, com as mudanças mundiais e a evolução das tecnologias as empresas são colocadas em diversos desafios, a gestão de recursos humanos tem vindo a ser desenvolvida, enfatizando as pessoas como principal recurso das organizações e os gestores como responsáveis pelo alcance de vantagens competitivas, pela implementação de políticas e estratégias que aumentem a participação e envolvimento dos trabalhadores para obter melhores resultados (Cabral-Cardoso, 1999; Neves, 2002). A função Estratégica da Gestão de Recursos Humanos torna-se mais importante, propõe uma GRH qualitativa e individual e a noção de competências torna-se central, procurando desenvolver e mobilizar as pessoas, as quais são encaradas mais como investimento do que como custo (Serrano, 2010).

Em suma, a evolução da Gestão de Recursos Humanos tem subjacente que, os trabalhadores antes eram vistos como um custo para as organizações e atualmente são vistos como um recurso a valorizar e um fator estratégico capaz de fazer a diferença numa perspectiva competitiva. Isso faz com que as organizações não procurem apenas satisfazer os seus objetivos, utilizando o trabalho do empregado, reconhecendo que, tendo os trabalhadores objetivos e interesses próprios, o seu desenvolvimento pessoal e profissional constitui condições importantes para alcançar as metas e os objetivos das organizações (Cabral-Cardoso, 1999). A GRH tem como base as pessoas, as quais são um investimento possível de desenvolvimento e um recurso estratégico.

A Gestão de Recursos Humanos é caracterizada como uma atividade multidisciplinar, que envolve todos os departamentos das organizações, bem como as pessoas nelas envolvidas (Esteves, 2008). Assim, numa altura em que os mercados e as empresas atravessam estados de mudança, as restrições e as alterações económicas acabam por provocar nas organizações constrangimentos que, por sua vez, afetam direta ou indiretamente os

recursos humanos. Isso faz com que as organizações passam a gerir as pessoas de diferentes formas, o que permite o desenvolvimento de diferentes modelos de Gestão de Recursos Humanos (Moita, 2013 e Esteves, 2008). Com base na literatura é possível destacar o Modelo de Delery e Doty (1996), o qual se enquadra na perspectiva do “best-fit” e tem como preocupação principal resolver o problema de ajustamento entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a estratégia da organização, com o objetivo de garantir o melhor desempenho (Marques, 2010). Moita (2013) confirma que a sobrevivência de uma organização depende do seu desempenho, ou seja, a forma como esta é gerida e como promove as competências individuais de cada trabalhador (a estratégia de recursos humanos surge como aliado importante na forma como gere as competências dos trabalhadores).

1.1.2 Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

A Administração Pública visa a satisfação das necessidades coletivas e a prestação à população de uma ampla variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida geral, descrevendo, assim, um conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo estado (que surge como representante do interesse público) com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como por exemplo a educação, a saúde e a cultura (Chiavenato, 2009). Ou seja, tem como principal função o dever de servir o interesse público. Enquanto, a Administração Privada incide sobre as necessidades individuais de uma empresa ou de uma associação e não de uma comunidade inteira (Massuanguane, 2011 citado por Teixeira, 2012).

A Administração Pública e a Administração Privada distinguem-se pelo objeto que incidem, o fim que perseguem e pelos meios que utilizam. Segundo Carapeto *et al.* (2005), na prática quem gere o setor público são na sua maioria os políticos, os dirigentes e os funcionários que nele trabalham. Por sua vez, estes vêm-se pressionados pelas solicitações políticas (os serviços públicos compete a execução do programa do governo) e dos cidadãos (Neves, 2002).

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública está ligada ao enquadramento Jurídico próprio. Assim, como outras áreas da sociedade, a Administração Pública também tem vindo, a sofrer diversas alterações no seu conteúdo e na sua forma de intervenção, de

modo a adaptar-se às exigências da sociedade (Neves, 2002; Silva, 2015). Para garantir serviços públicos adequados às novas exigências é necessário que ocorram mudanças, pelo que a reforma da administração pública é inevitável, tendo em conta os desafios existentes (surgimentos de novas tecnologias e a globalização).

Segundo Araújo (2002), em Portugal, os modelos/estruturas dos serviços públicos (obsoletos) não estavam preparados para lidar com ambientes dinâmicos e instáveis resultantes da globalização e pelo facto de possuir uma estrutura burocrática, cujas características principais são a estabilidade e continuidade. A abertura do país à democracia, a progressiva internacionalização económica e política, a adesão à CEE (atualmente designada EU), vão permitir ao país adaptar-se e modernizar-se (Silva, 2015).

A reforma administrativa tornou-se num objetivo de todos os programas do governo. As alterações nas políticas públicas requeriam abordagens diferentes e novos métodos de realização de tarefas, de forma a responder as necessidades sociais (Araújo, 2002). Assim, numa forma mais sintetizada, a primeira reforma surgiu em 1935 com o intuito de resolver os problemas que existiam na época, como a diminuição do número de funcionários, a redução da diversidade de vencimentos existentes em certas categorias. Este tipo de sistema de administração, juntamente com o sistema de GRH na altura apoiado num modelo de carreira, espelhava um regime autoritário, burocrático, conservador e salazarista que reinou em Portugal durante o Estado Novo. Assim, a administração era vista como um poder público e não como serviço público (Rocha, 2008 citado por Silva, 2015), acabando por agravar os problemas da sociedade em vez de trazer soluções.

Entre 1974 e 1986 foi construído o Estado de Providência que gerou o aumento dos funcionários públicos e das despesas pública. Este sistema foi criado com o intuito de proteger os cidadãos da exclusão social e para promover o bem estar e a prosperidade económica. Entre 1986 e 1995, Portugal beneficia de verbas provenientes da CEE (comunidade económica europeia), estimulando as reformas com o objetivo de proporcionar melhores serviços aos utentes, aumentar a formação dos funcionários públicos e melhorar a gestão dos recursos. Entre o ano de 1996 e 2002, dá-se uma maior atenção à GRH e reinventa-se a administração pública com o objetivo de transmitir uma maior informação aos cidadãos, mais qualidade, modernidade e eficácia da gestão pública (Silva, 2015).

Os princípios da Nova Gestão Pública (NGP) orientaram a reforma administrativa que resultou através das preocupações com a aproximação do setor público ao setor privado e na procura de uma maior eficiência. É necessário salientar que esta NGP torna a administração mais complicada, pois ao tentar utilizar práticas de gestão aplicadas no setor privado no setor público ou a aproximação do setor público ao setor privado há que ter em conta que nem tudo o que serve para o “privado” deve ser usado do mesmo modo no “público”, uma vez que o setor público procura servir cidadãos e não utentes, procura-se o interesse público e coletivo, valoriza-se a cidadania, pensa-se de forma estratégica, valoriza-se as pessoas enquanto indivíduos e não como máquinas, o que faz com que a administração pública enfrente ainda mais desafios de GRH (Rocha, 2008 citado por Silva 2015; Araújo, 2002). Ou seja, a NGP inspira a utilização de processos e técnicas de gestão privada, destacando a profissionalização da gestão nas organizações públicas, o controlo dos resultados e a adoção de estilos de gestão empresarial.

Atualmente a administração pública enfrenta vários desafios. Esta época é caracterizada por instabilidade (sem equilíbrios), ruturas mundiais (países que saem da EU), constante alterações da legislação, as privatizações de serviços públicos, que acabam por afetar positiva ou negativamente a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, produzindo um grande impacto na aplicação de novos instrumentos de avaliação de desempenho (de dirigentes e trabalhadores) baseada nos objetivos e nos resultados (o instrumento de gestão por objetivo criado pelo governo é a SIADAP - Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro), novas linhas orientadoras relativamente ao recrutamento e seleção de pessoal, alterações nas retribuições e a formação dos trabalhadores. Procuram criar condições para uma economia competitiva e geradora de emprego. Assim, práticas de gestão de recursos humanos como o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de carreira são importantes para o reconhecimento da função recursos humanos, pois é através delas que se operacionalizam as políticas e estratégias de gestão de recursos humanos e se estrutura a avaliação e o seu impacto nas organizações (Veloso, 2010).

Em suma, o processo de reforma administrativa foi motivada pela mudança de estruturas e de funcionamento da administração, em sintonia com as pressões externas políticas e sociais, logo é inevitável uma vez que está na ordem do dia e exige que se questione o papel do Estado, as missões dos serviços públicos, a responsabilidade perante os cidadãos

e o governo, pela implementação das políticas públicas (Neves, 2002; Araújo, 1993 citado por Silva, 2015).

Entretanto, as mudanças que têm surgido ao nível da administração pública ocorrem no sentido de aproximar a administração pública à gestão de organizações privadas (gestão de recursos humanos), ou seja, a mudança tenderá para que as características da organização pública evoluam, para que o seu foco passe das necessidades dos trabalhadores para as necessidades dos consumidores, assumindo uma maior preocupação para o desempenho e a qualidade (Veloso, 2010).

Deste modo, na administração pública a gestão de recursos humanos centra-se na gestão estratégica, na parte operacional e salienta uma componente administrativa, participa na definição e operacionalização de estratégia organizacional e inclui a gestão de mudança, o desenvolvimento de estratégias e políticas no âmbito da gestão de recursos humanos e a participação na tomada de decisão, na divulgação da função ao nível dos gestores intermédios que têm uma importante função ao nível do desenvolvimento e aplicação das práticas de gestão de recursos humanos, gestão administrativa e apoio social aos trabalhadores (Veloso, 2010 e Mendes 2012).

1.1.2.1 Prática de Gestão de Recursos Humanos

Numa época de grandes mudanças e exigências para as organizações é necessário que estas procurem investir cada vez mais nos seus Recursos Humanos, desenvolvendo e utilizando práticas de Gestão de Recursos Humanos que ajudem a melhorar as suas capacidades para atrair e manterem pessoas com as competências que mais se adequam aos objetivos da organização e que sejam capazes de responder e enfrentar os desafios que surgem (Sousa *et al.* 2006). Assim, as empresas trabalham no sentido de atender às necessidades dos seus clientes internos (visto serem estes, fatores importantes para o sucesso), pretendem ter trabalhadores competentes, motivados e com as características adequadas para atingir melhores resultados. Pode dizer-se, que a GRH é constituída por diferentes práticas que podem ter diferentes aplicações e intervenientes, tais como: o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, a formação, gestão de competências, entre outros. As práticas de GRH implementadas nas organizações serão aquelas que melhor se adequam aos objetivos

estratégicos da organização, não existindo uma específica que leva ao sucesso (Esteves, 2008; Prates, 2012).

1.1.2.1.1 Descrição e Análise de Funções

A Descrição e Análise de Funções, constitui a base de qualquer sistema de Recursos Humanos, fornecendo informação relevante para as várias práticas de GRH. É, assim, um instrumento utilizado nas organizações para definir e clarificar as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função (Sousa *et. al.*, 2006). Pode dizer-se que as organizações utilizam a descrição e análise de funções para conhecer o conteúdo das funções que este possui e o trabalho que será desenvolvido. Assim, a descrição de funções é um documento escrito, que diz o que o trabalhador que ocupa uma determinada função faz, como este executa a função e em que condições. Diz respeito ao que é feito (tarefas a desenvolver e comportamentos). A análise de funções pode ser descrita como um estudo de uma ou varias funções existentes numa empresa e considerada como um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre o conteúdo das tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar (Gomes *et al*, 2008).

Alguns autores consideram a descrição e análise de funções como uma espinha dorsal da GRH. Segundo Gomes *et al.* (2008), isto deve-se ao facto da DAF ser a primeira atividade da GRH, a qual fornece informações importantes para a tomada de decisão. Ou seja, este instrumento tem relevância em várias vertentes (como já referido anteriormente), tais como: o recrutamento e seleção, que através dela podemos ter a precisão sobre quais as características que o candidato deve possuir para exercer o cargo, permitindo assim a construção do anúncio para o recrutamento; a avaliação de desempenho, a identificação pela DAF, dos deveres e responsabilidades que a função exige, permite a determinação dos padrões a alcançar e as atividades específicas a serem executadas; a formação, através de uma descrição correta da função, contribui para estabelecer as necessidades de formação do trabalhador de cada posto de trabalho (Gomes *et al.*2008). Em suma, a descrição e análise de funções serve como porta de entrada para as outras atividades de Gestão de Recursos Humanos.

1.1.2.1.2 Recrutamento e Seleção

Um dos fatores mais importantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos recursos humanos que esta possui, já que, devido às exigências e às constantes alterações que se têm vivenciado, as organizações devem estar prontas para soluções inovadoras e criativas de forma a responderem rapidamente as necessidades dos clientes (Gomes et.al.2008). Assim, os recursos humanos são imprescindíveis para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa, sendo o recrutamento e seleção, uma das suas principais prioridades. Sem mão-de-obra adequada e qualificada às necessidades da empresa, esta poderá ter dificuldades em atingir os critérios de qualidade a que se propôs (Sousa *et al*, 2006).

Segundo alguns autores, como Peretti *et al.* (2012), o recrutamento é um processo que ocorre após a divulgação de uma vaga, com o objetivo de atrair candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos. Gomes *et al.* (2008) explica que a necessidade de uma empresa recrutar pode não ser necessariamente para preencher uma vaga no momento, mas pode ser também pelo facto de futuramente a empresa vir a carecer de um novo trabalhador, recrutando para aumentar a lista de potenciais candidatos, para o desenvolvimento de um novo negócio ou para fazer investigação do mercado, para analisar a sua posição do ponto de vista das competências e das remunerações. O recrutamento pode ocorrer de duas formas, o recrutamento de candidatos que estejam na própria empresa (recrutamento interno) ou de candidatos que estejam noutras empresas, recrutados por meio de jornais ou internet (recrutamento externo). Às vezes, a forma de recrutar pode ser utilizada conjugadamente, designando-se como recrutamento misto (Chiavenato, 2004).

Cada tipo de recrutamento mencionado anteriormente, apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor e à área de gestão de recursos humanos analisar o que é melhor para a empresa. Assim, o recrutamento interno tem como vantagens: permite a empresa reter os seus profissionais mais qualificados; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional, permitindo assim a oportunidade de promoção o que por sua vez, contribui para cativá-los e impedi-los de sair da organização; é mais rápido e económico, pois o trabalhador já tem conhecimentos sobre a organização. E como inconvenientes temos o facto de permitir o surgimento do efeito de Peter, isto é, poderá haver a promoção de trabalhadores a cargos para os quais não são competentes. Relativamente ao recrutamento externo como

vantagens temos que, este tipo de recrutamento permite a entrada de novas ideias e competências que os trabalhadores já existentes na empresa podem não possuir, o que faz com que aumente a notoriedade da empresa. Ou seja, introduz na organização novos talentos e renova a cultura da empresa. Quanto aos inconvenientes destacamos o facto de ser mais demorado e caro, uma vez que carece de técnicas de seleção para escolher o candidato externo com as características adequadas para o cargo, exige o acolhimento e integração do trabalhador na empresa, e afeta negativamente a motivação e reduz a fidelidade dos trabalhadores ao oferecer oportunidades ao pessoal de fora (Chiavenato, 2004; Gomes *et al.* 2008).

O tipo de recrutamento, muitas vezes é influenciado pelas características e pelas competências que a organização procura obter, para o sucesso do mesmo. Assim, as empresas consideram que determinadas fontes de recrutamentos são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargo. Podemos dizer que as fontes ou meios de recrutamento dependem no seu todo, da importância do lugar vago e o grau de especialização exigido (Peretti *et al.* 2012). Essas fontes podem ser através de anúncios em jornais e revistas; referências de trabalhadores da organização; agências de emprego; associações patronais; Campus Universitários; via Internet (*e-recrutamento*); *headhunter* e serviços públicos de emprego. A eficácia destes meios é diferente, podendo ser inadequados ou adequados para diversos tipos de funções ou situações de mercado. Contudo, o sucesso do recrutamento assenta num processo rigoroso e na busca metódicas de candidaturas.

Depois da elaboração de todo o processo de recrutamento, ou seja, após a atração dos candidatos, a empresa necessita seleccionar aqueles candidatos que possuem características que estão relacionadas com as suas necessidades e que têm uma maior probabilidade de obter elevados desempenhos. Segundo Gomes, *et al.* (2008:226), *"a seleção é um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas ou atraídas para a empresa"*. Deste modo, pode afirmar-se que a seleção é um processo que ocorre depois do recrutamento do indivíduo. É posteriormente efetuado através da análise e triagem dos currículos, recorrendo ainda a entrevistas e testes com os candidatos. Sousa, *et al.* (2006), afirmam que a seleção é um

procedimento de comparação, entre aquilo que a função exige e as características que o candidato oferece.

Neste sentido, o ponto de partida de todo o processo de seleção fundamenta-se na análise e especificação da função a ser preenchida. Os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências do cargo, uma vez que a sua finalidade é de proporcionar maior precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. Em suma, numa empresa a seleção consiste numa escolha, entre os vários candidatos atraídos no processo de recrutamento, o indivíduo que possui as características que melhor se ajustam a função, tendo por base os critérios definidos pela organização. Estes servem como indicadores para comparar os candidatos entre si. Logo o processo de seleção envolve possíveis candidatos a serem selecionados e estes devem passar pelos critérios exigidos (atributos pessoais que os candidatos devem possuir, tais como os traços de personalidade e conhecimentos técnicos e ou profissionais, para o desempenho da função). Ou seja, é um processo de recolha de informações acerca do candidato com a finalidade de avaliar e decidir quem deve ser escolhido para desempenhar determinadas funções (Viegas *et al.* 2011).

O processo de recrutamento e seleção pode influenciar a gestão de recursos humanos, pois um recrutamento correto permite que a organização alcance os seus objetivos e pode garantir o sucesso da empresa. É necessário ter em conta todos os procedimentos, levar em consideração as vantagens e desvantagens de cada processo e o seu acompanhamento criterioso. Uma vez que, o processo de recrutamento e seleção visa identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar os acontecimentos críticos e as novas procuras das empresas na sua dimensão estratégica. Pode assim considerar-se que o processo de atração e seleção passaram a ser funções essenciais para as organizações que querem diferenciar-se (Gomes *et al.* 2008; Chiavenato, 2004; Peretti *et al.* 2012).

1.1.2.1.3 Acolhimento e Integração

Para que um indivíduo se sinta confortável e motivado na organização que o acolheu, e para que este tenha um contributo positivo para a empresa, é necessário que ocorra inicialmente um processo de acolhimento e integração do mesmo. Para que este processo tenha sucesso depende da atitude do novo trabalhador, bem como dos colegas de trabalho e da chefia. Segundo Sousa, *et al.* (2006), acolher um novo elemento é a forma de integrar o

candidato na empresa, fornecer-lhe as melhores condições para que este se sinta mais rapidamente membro da organização. O processo de integração consiste em dar a conhecer a organização, a função e os trabalhadores ao novo membro. A integração exige, assim, uma adaptação contínua por parte do trabalhador e da empresa, de forma a satisfazer os objetivos de ambas as partes.

O processo de acolhimento e integração é uma fase que tem início antes da admissão do novo trabalhador na organização, sendo considerado importante durante a fase de recrutamento e seleção, pois é aí onde ocorre o primeiro contacto entre o candidato e o representante da organização (Sousa, *et al.* 2006). Nesta fase inicial é importante que o procedimento permita que o trabalhador crie e desenvolva redes de relações sociais, especialmente com os colegas de trabalho da função que vai exercer e superiores, pois estes ajudam a lidar com as incertezas e a ansiedade, facultam-lhe informações importantes, transmitem-lhe apoio e confiança e criam condições de cooperação que pode ser de grande utilidade para a execução da função. É nesta fase, de uma forma geral (não muito ampla), que o trabalhador cria as primeiras expectativas em relação a empresa, os seus deveres e direitos, qual a função que ele vai desempenhar, quais os objetivos e normas.

As informações que são transmitidas durante o processo são importantes para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando assim o trabalhador a conhecer melhor a empresa e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.

O processo de integração do novo colaborador numa empresa pode assumir diferentes formas independentes ou complementares: a distribuição de um Manual de Acolhimento ou de outros documentos apropriados, uma vez que este permite conhecer a empresa e todas as suas especificidades (normas, valores, o que se espera do trabalhador admitido); a realização de uma visita guiada pela empresa, de forma a dar a conhecer ao trabalhador as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração (Sousa *et al.* 2006), entre outros.

1.1.2.1.4 Gestão de Formação

A formação é um processo de gestão que contribui para a eficiência da organização. Segundo Goldstein (1988:43), a formação profissional é “*a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional.*” Segundo Caetano (2007) a formação é um fator importante, não só para o desenvolvimento das competências de um indivíduo, mas também é fundamental na estratégia da organização, pois é importante para a competitividade e para a empregabilidade dos trabalhadores. Na atualidade, as empresas procuram investir cada vez mais nos seus recursos humanos, passando a formação a desenvolver um papel importante dentro das organizações, para que este venha a responder de forma positiva aos novos desafios propostos.

Para Cabrera (citado por Gomes *et al.*, 2008), a formação é tida como um conjunto de experiências de aprendizagem planeada por uma organização, com o objetivo de induzir mudanças na capacidade, no conhecimento e nos comportamentos dos trabalhadores na empresa, aplicando-os no trabalhador para melhorar o desempenho da empresa. Ou seja, a formação é vista como um instrumento de gestão orientada para o alcance das metas da organização. Cruz (1998) afirma que a formação deve sustentar a orientação estratégica da empresa e os seus objetivos devem ser definidos em função dos objetivos organizacionais. A formação tem como objetivo aumentar as competências e os conhecimentos das pessoas de forma a aumentar o seu desempenho na organização. Se esta for bem planeada estes objetivos serão alcançados. Pode-se dizer que a formação é um processo que permite as pessoas adquirirem novos conhecimentos que são relevantes para a realização do trabalho.

O processo de formação tem como um dos seus objetivos intervir e obter resultados em três áreas do saber que correspondem as competências que os indivíduos devem possuir, para executar a função.

Estas áreas do saber, nas quais a formação intervém, correspondem às competências específicas/técnicas (saber saber e saber fazer), que são as competências que o indivíduo deve possuir para desempenhar uma função com eficácia, e às competências genéricas/transversais (saber ser e estar) que correspondem ao tipo de competências que podem ser transferidas de uma função para outra, de um contexto para outro.

A formação é importante não só para permitir uma melhor realização do trabalho, mas também para o indivíduo, para a organização e para a economia. Neste sentido, Gomes *et al.* (2008), afirmam que, para além da formação ser um método mais eficaz de melhorar a produtividade, esta permite aumentar o valor do trabalhador no mercado de trabalho. Devido às mudanças tecnológicas e às constantes inovações, torna-se obrigatório a existência de formação uma vez que sem ela emerge estagnação.

No que se refere a organização, para além de proporcionar o desenvolvimento dos trabalhadores, prepará-los para assumir outras responsabilidades e proporcionar a construção de atitudes positivas face à empresa, a formação pode também contribuir para a redução da rotatividade, do absentismo, dos acidentes do trabalho e a redução dos conflitos. Logo, este processo deve ser entendido como uma ação estratégica. Mais do que um custo, a formação deve ser interpretada como um investimento (Gomes *et al.* 2008).

Para que a formação seja bem sucedida nas áreas de intervenção e não venha simplesmente ser um custo para a organização, tem que ser realizada e planeada de acordo com as quatro fases do ciclo de formação. Segundo Cowling (1998), estas são importantes para uma boa gestão da formação, nomeadamente o diagnóstico de necessidades de formação, a concepção e planeamento da formação, bem como a execução e monitorização da formação e a avaliação da formação. No que concerne ao diagnóstico de necessidades de formação este consiste em detetar as necessidades, a nível individual/coletivo, a nível organizacional e operacional. Este constitui o ponto de partida para o planeamento da formação.

Quando uma empresa faz o correto levantamento das necessidades dos seus trabalhadores, e consegue conciliar com as necessidades da organização, realiza a formação sem pensar nos custos que lhes poderá proporcionar, a empresa cresce, torna-se diferente no mercado. Desta forma, além de se sentirem valorizados, os trabalhadores vêm que a empresa os prepara para o mercado e lhes dá uma nova “bagagem” para enfrentar as diversidades no futuro.

Após ao levantamento de necessidades é elaborada a conceção e o planeamento da formação. Segundo Cowling (1998), nesta fase é estabelecido um conjunto de ações de formação de acordo com os critérios da empresa e dos participantes selecionados, bem como as características (categorias profissionais, departamento) e o tipo de formação

adotar (interna ou externa). São ainda definidos os objetivos, os formandos e formadores, a duração da ação de formação, bem como as formas de avaliação.

Depois da conceção e do planeamento é posto em prática as ações de formação. Nesta fase de execução/implementação deve fazer-se um acompanhamento e controlo das mesmas para analisar se tudo funciona como o previsto ou se tem algo a melhorar.

A avaliação da formação é a última fase do ciclo de formação e visa a analisar até que ponto os objetivos foram alcançados, permitindo controlar os seus efeitos para agir em conformidade sempre que algo corra mal.

Em suma, a formação permite desenvolver a sua empregabilidade e faz com que sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal. Serve ainda, para preencher as necessidades de planeamento de RH, atuar como catalisador de mudança, fomentar um clima de aprendizagem e servir a aquisição de vantagem competitiva (Gomes *et al*, 2008).

1.1.2.1.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática que permite avaliar o desempenho do indivíduo no trabalho ao longo de um período de tempo. Segundo Chiavenato (1999: 223) a avaliação de desempenho *“é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas, dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (...) É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.”* Nesta perspetiva a avaliação de desempenho é descrita como uma análise contínua do desempenho do indivíduo no seu local de trabalho em função da atividade que este desenvolve, com o objetivo de identificar o seu desenvolvimento ao longo de um determinado período, se os objetivos propostos foram alcançados, a sua contribuição para a organização e permite fornecer o feedback ao trabalhador acerca do seu trabalho. Segundo Caetano (2008), o sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado com os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho é um instrumento de extrema importância, não só para avaliar o desempenho do pessoal, mas também para diagnosticar as necessidades de formação. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de

integração do trabalhador na empresa, ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas (Caetano *et al.* 2000). Ou seja, a avaliação de desempenho permite não só avaliar o contributo individual e de equipa dos membros da empresa, de forma a dar continuidade dos objetivos estratégicos da organização, mas também detetar falhas de competências ocultas no trabalhador que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa permitindo, assim, uma melhoria continua.

O seu sucesso depende da definição adequada dos intervenientes no processo (quando, como, quem avalia e quem é avaliado) e da definição dos objetivos individuais e organizacionais.

Neste sentido, caracterizamos o processo por três etapas, tais como: a primeira etapa é o planeamento, onde são estabelecidas as expectativas de desempenho e a chefia e o trabalhador definem/discutem os objetivos organizacionais e individuais. O avaliado e avaliador trabalham em conjunto para definir o que o trabalhador deve fazer para o próximo período. A segunda etapa é a monitorização e acompanhamento, decorre ao longo do processo e pretende identificar desvios na realização das atividades planeadas e implementar possíveis medidas de correção. Nesta etapa ao mesmo tempo que o desempenho é acompanhado e monitorizado existe canais abertos de comunicação entre avaliado e avaliador, permitindo a existência de diálogo e feedback. Na terceira etapa, ocorre a avaliação dos resultados obtidos (são comparados os resultados alcançados com os esperados) e fazem-se planos para o futuro, ou seja, são estabelecidos novos objetivos e são identificados oportunidades de desenvolvimento profissional do avaliado (Seixo, 2007).

A avaliação de desempenho fornece informações que auxiliarão nas decisões em relação a vários aspetos da organização e pode fornecer um diagnóstico das necessidades de formação e de planeamento, bem como, identificar o clima organizacional. Estimula o desenvolvimento das pessoas, a sua motivação e a melhoria da qualidade dos serviços (Caetano, 2008).

1.1.2.1.6 Gestão de Carreiras

Assim, como as restantes práticas de gestão de recursos humanos, a gestão de carreiras

também tem sido relevante para as organizações e para os indivíduos. Ou seja, com as alterações ocorridas no contexto social, político e económico, a relação do homem com o trabalho tem vindo a sofrer alterações, relativamente no que diz respeito à perda da ideia de trabalho para toda a vida, da estabilidade e da segurança, o que leva a diminuição do compromisso entre o trabalhador e a organização (Ascensão, 2009; Leal, 2013; Ferreira, 2006). E assim, cria para os indivíduos situações de instabilidade e a necessidade de busca de novos conhecimentos e novos comportamentos (Ferreira, 2006).

Segundo Ferreira, (2006:135) “ *A carreira pode-se considerar como padrão de experiências de trabalho no percurso de vida de uma pessoa, como uma sequência evolutiva das experiências individuais ao longo dos tempos*”. Ferreira (2007) afirma que o conceito de carreira varia de acordo com as várias perspetivas assumidas, englobando diferentes vertentes, como a carreira como desenvolvimento profissional; a carreira como ocupação profissional; carreira como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida e carreira como uma sequência de experiência profissional ao longo da vida (Passos, 2000 citado por Ferreira, 2007).

Neste sentido, a gestão de carreira torna-se um instrumento importante na promoção do potencial e do valor do capital humano, levando as organizações a adquirirem vantagem competitiva no mercado em que atuam. Então as empresas devem assumir as responsabilidades pelas carreiras dos seus trabalhadores, uma vez que, é ela que permite a acessibilidade e gere o seu desenvolvimento, sendo o seu sucesso medido pelo seu grau de progressão dentro da hierarquia da empresa (Hanlat, 1995 citado por Leal, 2013), ou seja, a organização tem um papel de suporte e promoção do desenvolvimento dos seus recursos humanos, permitindo a fidelização, a satisfação e a valorização dos trabalhadores (Ascensão, 2009).

1.1.2.1.7 Gestão das Remunerações

Para além das outras práticas de gestão, a gestão de remuneração é uma das práticas que tem peso a nível da tomada de decisão das pessoas com elevado nível de competência, sobretudo a nível de recompensa pela força do trabalho. Então, pode-se entender a gestão da remuneração como uma prática que visa a remunerar os trabalhadores de uma determinada organização, dependendo do tipo de função que desempenham. Segundo Armstrong e Murlis (2007:17) “ *a gestão da remuneração diz respeito à formulação e*

aplicação de estratégia e políticas que visam a remunerar as pessoas de uma forma justa, equitativa e coerente, de acordo com o valor que têm numa organização”. É uma forma de recompensa do trabalho desenvolvido pelo trabalhador.

Segundo os mesmos autores, Armstrong e Murlis (2007) a gestão de remuneração consiste em desenvolver e aplicar políticas e práticas de remuneração que sejam necessários para apoiar a realização dos objetivos organizacionais. E tem como objetivos: renumerar as pessoas pelo valor que criam; alinhar as práticas de remuneração com os objetivos da empresa e os valores dos trabalhadores; facilitar a atração e a retenção das pessoas qualificadas e competentes necessárias a organização; ajudar a motivar os trabalhadores e a conquistar o seu compromisso e o seu empenho.

Caetano *et al.* (1999), refere que a gestão de remuneração tem em conta as retribuições atribuídas aos trabalhadores pela prestação de serviço e a forma como estas remunerações são geridas. Assim, são consideradas dois tipos diferentes de remuneração, dos quais constam a remuneração económica ou financeira (salário, bónus ou benefícios) e a não económica ou não financeira (autonomia ou reconhecimento). Este sistema, por sua vez torna-se importante para a contribuição da eficácia organizacional, através da influência que pode exercer no comportamento do trabalhador (Lawer, 1990, citado por Caetano *et al.* 1999).

1.1.2.1.8 Gestão de Separação

Por fim, a gestão de separação, que consiste na saída do trabalhador da organização. Este despedimento pode ocorrer por vontade do trabalhador ou por parte da empresa. Segundo Rocha (1997, citado por António, 2014), por iniciativa do próprio indivíduo, ocorre devido a sua desmotivação em relação a empresa onde desenvolve o trabalho ou por ter encontrado um trabalho que permite a realização dos seus objetivos ou por um outro motivo. Por iniciativa da organização, por cessação do contrato, ou seja, quando não vai necessitar mais dos serviços do trabalhador ou por reforma, por encerramento da empresa e, ou por factos ligados ao processo disciplinar ou produtividade.

1.2 Absentismo

Neste ponto será definido o conceito de absentismo, quais as suas causas e eventuais consequências.

Segundo estudos realizados (Gomes *et al*, 1997; Agapito *et al*, 2010; Cunha *et al*, 2010), o absentismo é um dos problemas que está associado aos baixos níveis de desempenho e de produtividade, o que faz com que, as organizações demonstrem um interesse crescente em relação a esta problemática. Esta questão, ligada ao capital humano, acaba por retirar a competitividade internacional às empresas, pois aumenta significativamente os custos e não permite que estas respondam às solicitações do mercado (Neves, 2010 citado por Silva, 2011).

O absentismo é considerado um problema social, administrativo e financeiro tanto para as empresas ou instituições como para as escolas, tanto nos países não desenvolvidos como nos países desenvolvidos. Este fenómeno não pode ser completamente eliminado, mas pode ser reduzido. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as organizações tomem medidas proativas, procurando obter um maior conhecimento sobre a problemática e as suas principais causas.

De um modo geral, o absentismo corresponde à falta do trabalhador ao trabalho. Na realidade, nem sempre se utiliza o mesmo conceito na definição do absentismo, este tem sido definido de modo diferente por vários autores. Segundo Cascio e Boudreau (2008 citado por Silva, 2011), definimos absentismo como a ausência de funcionários durante o período normal de trabalho, devendo atribuir-se ao funcionário todas essas ausências, independentemente das suas causas. Esta definição acaba por não fazer uma distinção dos tipos de ausências enquadradas no absentismo, tornando a definição mais ampla.

Já Cunha *et al*. (2010:771) diz que “*o absentismo se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho. O termo inesperado exclui as ausências devidas a férias, folgas, licenças especiais de ausência (maternidade), ou outros motivos conhecidos e ou programados pela organização*”. Esta descrição acaba por especificar os tipos de ausência que não são consideradas absentismo.

Segundo Miguez e Bonami (1988) o absentismo refere-se a um conjunto de comportamentos de ausência (não presença) no local de trabalho, classificando as

ausências de modo qualitativo (ausência voluntária ou involuntária) e quantitativo (número excessivo de ausências). Costa (2009) afirma que o absentismo se refere à não comparência dos trabalhadores no seu local de trabalho, caracterizando outras formas de ausência como é o caso das férias, reforçando a ideia de ausências voluntárias ou involuntárias.

Como podemos verificar não existe uma definição consensual sobre o conceito de absentismo, pois uns autores consideram-no como ausência do trabalhador no seu local de trabalho, sem incluir as faltas expectáveis ou justificadas e, outros autores, consideram as ausências no sentido mais amplo, incluindo todas as ausências que o indivíduo efetua.

No entanto, para Silva (2011) o absentismo pode ser definido e calculado de forma diferente de empresa para empresa, e as ausências que são consideradas relevantes para uma empresa podem não o ser para outra.

As ausências podem ser classificadas como ausências voluntárias e ausências involuntárias. Cunha *et al.* (2010) refere ausências voluntárias (evitáveis) como ausência que depende da vontade do trabalhador, ou seja, ocorre devido à intenção do trabalhador de se ausentar, sendo estas associadas ao cumprimento de objetivos pessoais (relacionados com o próprio ou com a família). Quanto às ausências involuntárias (inevitáveis) são consideradas ausências independentes da vontade do indivíduo, estas estão fora do controlo do trabalhador e podem ocorrer devido a um acidente, a uma doença ou outros fatores, os quais, por seu turno, podem ter ou não causas profissionais (Cunha *et al.* 2010).

Com base em diferentes definições sobre o conceito, parece ser consensual que o absentismo é considerado como a falta do trabalhador no local e no período normal de trabalho, excluindo as férias, folgas e licenças, uma vez que, por lei, estes são consideradas por direito (Cunha *et al.* 2010). Na administração pública, o absentismo inclui todo o tipo de ausências (CMS, 2015).

1.2.1 Causas do absentismo

De forma a controlar o absentismo é importante entender porque razão este ocorre. O absentismo pode ocorrer tanto por iniciativa do próprio trabalhador como por incentivo da organização. Ou seja, as causas nem sempre estão relacionadas com o trabalhador, estando muitas vezes associadas à própria empresa (Silva, 2011). Não existe um tipo de causa

específica para o absentismo, pois estas variam, existindo assim diversos fatores que o influenciam.

O absentismo pode ser a consequência de uma desmotivação no trabalho, e pode estar relacionado com o estado do próprio trabalhador em relação ao trabalho e à função que desempenha. Para o indivíduo, quanto menos interessante for o trabalho maior a probabilidade de se ausentar. Contudo, se o emprego comportar responsabilidades compatíveis com a remuneração e benefícios, este pode torna-se mais interessante e, por sua vez, mais satisfeito estará o trabalhador, apesar de estas condições nem sempre assegurarem a assiduidade ou não incentivarem o trabalhador a ausentar-se (Peretti *et al.* 2012).

Não basta porém que o trabalhador se sinta desmotivado para faltar ao trabalho, pois esta desmotivação pode estar associado a outros fatores. Segundo um estudo com Quadros médios e superiores de uma empresa têxtil, sobre o stress ocupacional, saúde e absentismo, realizado por Gomes *et al.* (1997), uma das causas do absentismo deve-se ao stress ocupacional. Quanto maior for o stress ocupacional experienciado pelos trabalhadores, maior o absentismo. Segundo este mesmo estudo a relação existente é uma relação indireta, pois o aumento de stress vai gerar insatisfação nos trabalhadores que, por sua vez, gera maior absentismo (sob a forma de faltas ou ausências).

Neste sentido, o absentismo pode ter causas profundas, como sejam os aspetos ligados aos sentimentos de pertença à organização e o nível de satisfação do trabalhador (Peretti *et al.* 2012). Assim, pode afirmar-se, com base nos estudos realizados, que a insatisfação no trabalho conduz a um aumento do absentismo. Conforme o estudo realizado por Agapito *et al.* (2010), a insatisfação do indivíduo no trabalho influencia o absentismo relativamente aos aspetos relacionado com as relações com os colegas de trabalho, às condições materiais (os benefícios), à categoria profissional e à promoção no trabalho. Estes aspetos acabam por ter uma maior influência no absentismo através da insatisfação que podem causar no trabalhador, podendo dizer-se que a relação entre a satisfação e o absentismo é negativa ou até direta, pois trabalhadores insatisfeitos são indivíduos com uma maior probabilidade de faltar (Cunha *et al.*, 2010).

Pinto (2006), faz referência a autores como Henrekson e Persson (2004), os quais referem que a doença é uma das componentes responsáveis por índices elevados de ausência nas organizações.

As causas do absentismo devem-se também à combinação de diferentes fatores. A nível individual, remete o género (estudos demonstram que as taxas mais elevadas encontram-se no sexo feminino, principalmente quando existem crianças pequenas), a idade (os mais velhos tendem ausentar-se menos devido a um maior ajustamento entre a pessoa e a organização, atitude profissional e estilo de vida), vida familiar (as mulheres tendem a ausentar-se mais devido às obrigações quotidianas da família), bem como o estatuto profissional do trabalhador. Ao nível organizacional, podemos mencionar o excesso de trabalho, a carga horária, o salário, as condições de trabalho (Sobral, 2010; Pinto, 2006; Costa, 2009). Ou seja, todas estas causas acabam por influenciar o comportamento do indivíduo.

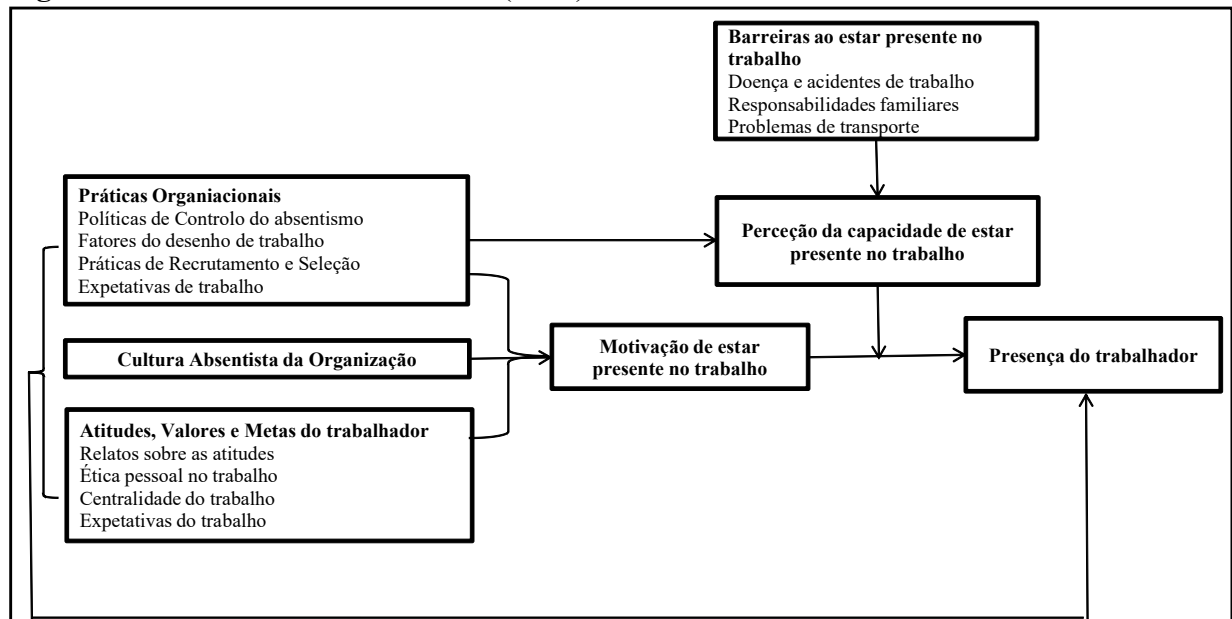
Assim, podemos dizer que tudo o que proporcionar uma atitude positiva, como a satisfação e a motivação, pode fazer com que ocorra uma diminuição do absentismo. Em contrapartida, tudo que deteriore a relação do trabalhador com a organização, nomeadamente a estagnação da carreira, tarefas monótonas e repetitivas, baixos salários e falta de reconhecimento, entre outros, pode levar a um aumento do absentismo, originando assim consequências tanto para o indivíduo como para a organização. Pode afirmar-se que uma das principais causas de absentismo no local de trabalho é a insatisfação do trabalhador, cabendo a este decidir se vai ou não trabalhar (Pinto, 2006; Costa, 2009).

Alguns modelos do absentismo permitem identificar causas possíveis de absentismo. O Modelo Explicativo ou de diagnóstico do Absentismo, desenvolvido em 1990 por Rhodes e Steers. Centra-se nas decisões individuais que os trabalhadores adotam relativamente à presença no trabalho, direccionando, no entanto, a atenção sobre a cultura absentista, as práticas organizacionais, a atitude, valores e metas dos trabalhadores (o contexto envolvente) e a perceção da capacidade para estar presente no local de trabalho (Sobral, 2010; Patinha, 2012; Pinto, 2006).

Como se pode verificar pela figura 1, este modelo baseia-se na análise da conduta individual e se constrói a partir de duas dimensões: a motivação de estar presente no trabalho e a perceção da capacidade de estar presente no trabalho. Em relação à motivação

temos três grupos que a regulam, como sejam as práticas, a cultura e a atitude. Em relação à preceção da capacidade, temos dois grupos: as práticas e as barreiras. Rhodes e Steers desenvolveram uma proposta em 1990, na qual *”consideram as causas de absentismo voluntário e involuntário num único modelo e incorporam os dados empíricos obtidos e as novas teorias sobre o absentismo evitável e inevitável”* (Sobral, 2010:11).

Figura 1- Modelo de Rhodes e Steers (1990)



Fonte: Patinha (2012:24)

As práticas organizacionais aparecem como o primeiro grupo de variáveis que influenciam a motivação dos trabalhadores, juntamente com a cultura, e são consideradas as mais importantes para a configuração da motivação do indivíduo. As práticas organizacionais podem proporcionar o impulso necessário para a comparência ou a não comparência no trabalho. São identificadas quatro práticas: as políticas de controlo, fatores do desenho, os mecanismos de recrutamento e seleção e expectativas do trabalho (Patinha, 2012).

No primeiro caso (políticas de controlo), a organização é que estabelece os níveis de ausência, de modo que a empresa pode impor políticas rigorosas de controlo ou ser tolerante com as ausências. Em geral, a perceção que se tem de uma norma tolerante com a ausência desenvolve ao trabalhador comportamentos de absentista (exemplo da função pública, a nova lei que permite faltar, mas em contrapartida gera uma perda ou diminuição do salário). No princípio muitos decidem não faltar, mas com o passar do tempo volta tudo ao normal (Sobral, 2010; Patinha 2012).

No que se refere ao segundo caso, os fatores de trabalho como a distribuição de tempo, o trabalho em equipa e o stress no trabalho, vão determinar a visão do papel do trabalhador na organização. No geral, as empresas que funcionam como um sistema de trabalho burocrático, fazem com que os trabalhadores não se sintam envolvidos na mesma e percebem que as tarefas que realizam não são relevantes. Ao contrário dos sistemas de gestão, que têm uma maior implicação e envolvimento dos trabalhadores, fazendo com que estes se sintam comprometidos e responsáveis pelo trabalho e percebam que a sua presença é indispensável para o êxito da empresa (Sobral, 2010; Patinha, 2012).

Em relação ao terceiro caso, as práticas de recrutamento e seleção dependem da empresa, ou seja, a sua relação com a ausência vai depender do tipo de organização. Por exemplo, nas empresas privadas o recrutamento e seleção é baseado na análise do currículo do candidato e é com base na história laboral do candidato que as provas técnicas são realizadas e acompanhadas. Já na função pública, o recrutamento é feito por concurso e as provas técnicas são realizadas sem o conhecimento histórico laboral, fazendo com que não seja possível estimar as ausências futuras do trabalhador, baseado na ideia de que o passado determina as ausências do trabalhador no futuro. Neste sentido, existe uma maior probabilidade de admitir possíveis absentistas numa empresa pública (Sobral, 2010; Patinha, 2012; Pinto, 2006).

O quarto, e o último caso, as expectativas do trabalho tidas pelos trabalhadores representam um fator importante para alcançar um maior nível de motivação para estar presente no trabalho (Yolanda, 2003 citado por Sobral, 2010; Patinha, 2012).

A cultura absentista da organização permite explicar o comportamento absentista dos trabalhadores. Uma vez que, se não existirem normas de ausência, o indivíduo vai basear-se nos comportamentos dos outros, pois a observação da conduta absentista dos colegas e as consequências que ocorrem para o trabalhador, e para a organização, podem interferir na motivação para a presença no trabalho (Sobral, 2010; Patinha, 2012).

As atitudes, valores e metas do trabalhador podem interferir na conduta de ausência. Por exemplo um trabalhador comprometido com a sua empresa, tem um maior envolvimento, aceita os valores da organização e usa o seu conhecimento ou esforço de forma a beneficiar a organização e procura estar presente. Além desse, existem outros fatores que podem

alterar a motivação para estar presente no trabalho, como a ética e a centralidade, podemos dizer que os trabalhadores que colocam o trabalho acima da família, acabam frustrados, pois não são capazes de cumprir as suas obrigações familiares e os que colocam a família e outros interesses a frente do trabalho, sendo este o centro da sua vida, tudo isto faz com que a conduta absentista seja elevada. Neste contexto, verificamos que nada tem que ser o centro nas nossas vidas, devemos saber conciliar o trabalho e a família, ou seja, é necessário perceber quando nos abdicar de um para estar presente noutro, pois um indivíduo que não detenha uma boa estrutura familiar não terá condições para se dedicar à empresa, sendo que o contrário também se verifica (Sobral, 2010; Patinha, 2012).

As perceções que o indivíduo tem em relação à sua disponibilidade para trabalhar são influenciadas pelas barreiras à presença no trabalho, como a doença e acidente de trabalho, responsabilidade familiar e problema de transporte. Na sua maioria, a doença tem sido o motivo mais comum para a ausência no local de trabalho, sendo mais elevadas nas mulheres do que nos homens, o que indica que as responsabilidades familiares acabam por influenciar essa ausência (Yolanda, 2003 citado por Sobral, 2010). Além desses fatores, existem outros aspetos importantes que podem influenciar a presença do trabalhador no local de trabalho, como sejam as normas sociais e as condições económicas que podem variar segundo os diferentes extratos da sociedade ou fatores geográficos.

Sobral (2010) e Patinha (2012) definem medidas adequadas para a medição do absentismo sendo estas sido alvo de discussões ao nível teórico. Assim, temos duas formas de calcular o absentismo numa empresa.

A mais utilizada nas organizações é:

$$\text{Total de horas de ausência} / \text{Potencial máximo anual} \times 100$$

E a mais complexa é:

$$\text{Total de horas de ausência} / \text{total de horas trabalhadas} \times 100.$$

Nas autarquias a fórmula utilizada para o cálculo da taxa de absentismo é a recomendada pela DGAEP: **Número de dias de faltas/ (Número anual de dias trabalháveis (são retirados os dias de férias) x Número total de recursos humanos) x 100.** (CMS, 2015).

1.2.2 Consequências do absentismo

O aumento do absentismo gera custos elevados para as empresas e baixa a produtividade por parte do trabalhador que se ausenta no seu período normal de trabalho. Segundo Cunha *et al.* (2010) as pessoas que mais se ausentam são menos produtivas. Normalmente, no caso de elevado absentismo, as relações com os colegas de trabalho podem ser prejudicadas, uma vez que, quem está presente, necessita de realizar o trabalho de quem está ausente. Também pode ser negativa para o trabalhador, podendo ocorrer uma diminuição do salário ou um despedimento, o que poderá causar custos para a organização na contratação de um novo trabalhador. Ao contratar um novo trabalhador, a empresa terá custos no recrutamento, na formação e no desempenho do trabalhador, ou seja, este terá um período de experiência e um tempo para se adaptar a empresa, o que faz com que não produza aquilo que é necessário.

Por exemplo, Robbins (1999, citado por Agapito *et al.* 2010) afirma que, nas organizações americanas, um dia de falta de um trabalhador equivale a um custo médio de 100 dólares, com um custo anual de absentismo de 40 biliões de dólares. Já na Alemanha, o absentismo nas empresas industriais custava mais de 35,5 milhões de dólares.

Segundo Cunha *et al.* (2010:771) *“os países que mais faltam são os países do Norte da Europa, tais como a Alemanha (18,3%), a Holanda (20,3%) e a Finlândia (24%). Portugal encontra-se na 13ª posição (8,4%)”*. Assim, com base nos valores mencionados por Costa (2009), é importante para as organizações manterem a taxa de absentismo baixa, já que esta dificulta o alcance de objetivos por parte das organizações uma vez que os trabalhos são suspensos e as decisões importantes acabam por ser adiadas.

Apesar de ser impossível eliminar totalmente o absentismo, é importante manter um controlo que permita reduzir este fenómeno. Enquanto estiver controlado, ou mesmo se for reduzido, este poderá até ser benéfico para a organização. Segundo o estudo realizado por Pinto (2006), o absentismo pode ter um cariz positivo caso o trabalhador se ausente por um período temporário, uma vez que permite que o indivíduo descanse e se liberte do stress do trabalho, conduzindo a uma redução da tensão entre trabalhadores e manter a motivação dos mesmos na organização.

Segundo o estudo realizado por Silva (2011), os empresários consideram que o aumento do absentismo retira a competitividade internacional das empresas devido aos custos inerentes, o que faz com que estas sintam dificuldades em responder à procura do mercado. Neste sentido, o absentismo acaba por provocar alterações no processo produtivo ou redução da qualidade dos serviços ou produtos, podendo também pôr em causa o cumprimento dos prazos de entrega das encomendas (Patinha, 2012; Pinto, 2006).

Segundo Patinha (2012) o absentismo tem consequências a nível social, já que pode ter um efeito negativo na economia nacional em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social. Por isso, é importante compreender a importância deste fenómeno social a fim de implementar ações corretivas.

Como já foi referido anteriormente, é impossível uma eliminação completa do absentismo, mas é possível a sua prevenção e redução, procurando atuar nas causas que influenciam o comportamento de ausência dos trabalhadores. Assim, todas as soluções para a redução do absentismo que a organização elaborar devem ser concretas e positivas. Para obter resultados positivos é necessário que estas sejam acompanhadas por uma estratégia permanente, de modo que o trabalhador que se ausente se aperceba da gravidade da sua ausência (Peretti *et al.* 2012). Estas medidas devem estar implementadas na estratégia da organização e os trabalhadores devem ter conhecimento delas. A tabela 1 indica algumas soluções possíveis para a diminuição do absentismo propostas por Peretti (2012).

Tabela 1- Soluções para diminuir o absentismo

Soluções	Orientações
Estabelecer Normas	Exercem grande influência no trabalhador, levando-o a ausentar-se, ou não; Ajudam o trabalhador a perceber o que dele se espera.
Afetar no lugar certo	Colocar cada trabalhador de acordo com as exigências do lugar, as suas capacidades e aspirações pessoais.
Intervir aquando da contratação	Examinar a taxa de frequência das ausências dos candidatos; Evitar contratar potenciais absentistas.
Reconhecer a contribuição individual	Recompensar a contribuição suplementar de um trabalhador, conferindo-lhe o direito de opção (dinheiro, refeições, prémios)
Pôr em prática um sistema de avaliação	Identificar se a ausência por doença é um meio de fugir a um contratempo profissional; para tal estabelecer um sistema de avaliação; desenvolver atividades de valorização; criar um sistema de

	incentivos financeiros (prêmios de assiduidade).
Conservar um bom ambiente de trabalho	Valorizar e motivar o trabalhador de diversas maneiras (elogios merecidos e inesperados) no momento certo; Estimular a participação.
Corrigir as condições de trabalho	Alterar os horários de trabalho; Aumentar a margem de autonomia no trabalho; Remunerar os dias de baixa não utilizados.
Estabelecer um controle	Impor consultas médicas aos faltosos crônicos; promover reuniões com o trabalhador para discutir as ausências não justificadas; recorrer, se necessário, as sanções disciplinares, cuja gravidade aumenta em função do aumento das ausências injustificadas; adotar uma regra de ouro: não deixar o absentismo instalar-se.

Fonte: Peretti *et al.* (2012)

Da tabela 1 é possível verificar 8 soluções mencionadas por Peretti (2012), para redução do absentismo. Não significam que sejam as ideais e as corretas para se aplicar na empresa, mas podem servir como guia para orientação e, através delas, surgirem novas propostas.

Essas soluções são: estabelecer normas, ou seja, a organização deve estabelecer normas pois estas exercem influência ao trabalhador, levando a ausentar-se ou não; colocar cada trabalhador no lugar certo de acordo com as suas capacidades; intervir aquando a contratação, permite examinar ou conhecer a ausência do candidato de forma a evitar a contratação de possíveis absentistas; reconhecer a contribuição individual do trabalhador através de recompensas; conservar bom ambiente de trabalho de forma a motivar e estimular a participação dos trabalhadores; corrigir as condições de trabalho, verificar as condições de trabalho, remunerar os dias de baixa não utilizado e estabelecer um controle relativamente aos trabalhadores com maior número de faltas, marcar reuniões, e de entre outros (Peretti *et al.* 2012)

1.3 Gestão de Recursos Humanos e Absentismo

Os Recursos Humanos são a base do esforço de qualquer empresa, no sentido de melhoria, especialmente na área de qualidade, por isso é necessário procurar integrar os Recursos Humanos na empresa, atuando sobre os processos de recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo a conceptualização de práticas que atinjam a eficácia organizacional e que, através destas, se consiga atingir melhores desempenhos e resultados. Os resultados obtidos pela organização e o seu consequente

sucesso e/ou insucesso no setor onde se movimenta, poderá estar, em parte, relacionado com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos, uma vez que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento e influenciar o comportamento, as atitudes e o desempenho dos trabalhadores numa organização (Prates, 2012).

Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos acaba por ser uma das componentes importantes na organização para o controle do absentismo, que, apesar de não ser possível eliminar por completo, a gestão de recursos humanos permite obter um controle da situação ou, até mesmo, a sua redução.

Para além, de afetar o lucro e a produtividade das empresas, o absentismo gera atrasos nos prazos de entrega, clientes insatisfeitos, aumenta a atividade dos outros funcionários que têm que dar a cobertura para o colega ausente, gerando, assim, mais horas de trabalho e insatisfação que se refletem na produção e na qualidade dos serviços prestados (Dall'inha, 2006).

O absentismo deriva de diferentes causas, tanto a nível do trabalhador como a nível organizacional, algumas delas relacionadas com as práticas utilizadas na organização e a forma como gerem o pessoal. Tendo a Gestão de Recursos Humanos como missão gerir as pessoas para que possam contribuir para a competitividade das organizações e o seu sucesso, cabe-lhe também detetar os erros, as falhas e desenvolver as possíveis melhorias. É necessário então avaliar se as práticas, ou as técnicas utilizadas na empresa, estão ou não a ter influência positiva ou negativa no comportamento dos indivíduos.

Em suma, muitos são os fatores que influenciam a taxa de absentismo. Em relação as práticas de gestão de recursos humanos, pode dizer-se que este acaba por exercer uma influência na taxa de absentismo, no sentido em que, se as práticas das organizações e as pessoas não forem geridas de forma adequada, segundo as suas necessidades e objetivos da organização e do indivíduo, gera resultados negativos que acabam por influenciar a cultura organizacional e os comportamentos dos mesmos, levando-os ao descontentamento e a ausentar-se no local de trabalho. As faltas elevadas podem mostrar que o trabalhador perdeu o interesse e o compromisso com a organização. A gestão de recursos humanos deve então desenvolver estratégias que permitem motivar os trabalhadores para que se sintam integrados e comprometidos com a organização.

2 Capítulo II - Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para dar resposta aos objetivos propostos. Ou seja, a metodologia apresenta as etapas a adotar na pesquisa, onde se procura identificar e descrever as opções metodológicas e as técnicas de recolha e de análise das informações utilizadas. Assim, pode-se dizer que a metodologia abrange todos os elementos que ajudam a conceder à investigação um caminho ou direção (Freixo 2010).

Este ponto terá início numa pequena descrição da organização onde irá decorrer o estudo (para a realização da investigação foi necessário pedir a autorização a presidente da Câmara Municipal de Setúbal, por carta anexo 1). De seguida será descrito os objetivos do estudo, depois as opções metodológicas e os instrumentos de recolha e análise dos dados utilizados.

2.1 Caraterização da Organização em estudo

A organização em estudo é a Câmara Municipal de Setúbal (CMS). Sendo um órgão autárquico visa a satisfação das necessidades da população, através da promoção do interesse público, promover o índice de melhoria da prestação de serviços à população (www.portaldocidadao.pt). Visto ser uma entidade pública, a sua atividade é dirigida por regras que regulam o funcionamento e as responsabilidades da Administração Pública.

A Câmara Municipal de Setúbal é uma organização cuja atividade principal é a administração autárquica do concelho de Setúbal, ou seja, cabe a esta prestar serviços a comunidade que está inserida, com o objetivo de satisfazer as necessidades públicas e promover o desenvolvimento do concelho e o bem estar dos munícipes. Assim, tem por missão definir e executar políticas tendo em conta a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades da população, promovendo o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil (www.portaldocidadao.pt).

2.1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional representa um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma organização. Relativamente à estrutura da CMS, esta possui uma estrutura burocrática mecanicista (Mintzberg, 1995). A CMS é considerada uma grande organização e apresenta um elevado grau de formalização e divisão de trabalho. Segundo Mintzberg (1995), este tipo de estrutura caracteriza-se por existir tarefas operacionais rotineiras e muito especializadas, repetitivas, procedimentos muito formalizados no centro operacional. Toda atividade obedece um conjunto de regras, regulamentos que todos devem cumprir e uma comunicação formalizada em toda a organização.

As tomadas de decisões são provenientes do topo da organização, é bastante estruturada e baseada numa separação entre a chefia e os trabalhadores.

Quanto ao organograma 2015 (Anexo 2), é composto por sete gabinetes que dão apoio técnico de assessoria à Senhora Presidente e aos respetivos vereadores. A cada gabinete compete um único conjunto de tarefas. O patamar que se segue é composto por cinco departamentos, aos quais incumbe genericamente apoiar, promover, desenvolver, informar e organizar os serviços municipais. Por sua vez, cada departamento estão repartidos por divisões, nas quais estão inseridos vários setores, em ligação direta com as respetivas divisões e departamentos a que pertencem.

2.1.2 Caraterização dos Recursos Humanos

Para a caraterização dos recursos humanos da Câmara Municipal de Setúbal recorreu-se à análise do Balanço Social de 31 de Dezembro de 2015. A CMS possui uma população efetiva que assegurava as atividades da organização de 1266 trabalhadores, dos quais 646 são do género masculino e 620 do género feminino. Na tabela 2 observa-se a distribuição dos efetivos por Unidades Orgânicas.

Tabela 2 - Distribuição dos efetivos da CMS por Unidade Orgânica

Unidade Orgânica	M	F	Total	%
Órgãos Autárquicos	17	31	48	3,8%
Dpt. De Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos	69	143	212	16,7%
Dpt. De Urbanismo	24	58	82	6,5%
Dpt. de Obras Municipais	172	54	226	17,9%
Dpt. De Ambiente e Atividades Económicas	183	97	280	22,1%
Dpt. de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social	84	234	318	25,1%
Companhia de Bombeiros Sapadores de Setúbal	97	3	100	7,9%
Total	646	620	1266	100%

Fonte: CMS, 2015 Balanço Social

De acordo com a tabela 2, verifica-se que o Departamento de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social (DCED) é o departamento com maior número de efetivos, com um total de 318 trabalhadores e na sua maioria do sexo feminino com 234 trabalhadores. De seguida temos o Departamento de Ambiente e Atividades Económicas (DAAE) com 280 e o Departamento de Obras Municipais com 226 trabalhadores.

Quanto à distribuição dos trabalhadores por grupo profissional, os assistentes operacionais apresentam o maior número de efetivos na estrutura de carreira, com 653 trabalhadores, dos quais 369 são do sexo masculino e 284 do sexo feminino, representando a metade do total de efetivos, com uma taxa de 51,6%. O segundo grupo mais expressivo foi o dos assistentes técnicos, seguido dos técnicos superiores com uma taxa de 19,2% e 14,9% do total da população efetiva (CMS, 2015).

A nível médio etário da população efetiva, de uma forma geral constatou-se que a maior concentração incide na faixa etária compreendida entre os 40 e 49 anos de idade e a nível da antiguidade a maioria dos trabalhadores detinham uma antiguidade que variava entre os 10 e 14 anos. Por sua vez, verificou-se que cerca de metade dos trabalhadores (50,1%) são detentores de qualificações literárias equivalente ou inferiores ao 9ºano, 23,7% detinham o 12ºano ou equivalente e 22,1% terminaram o ensino superior (CMS, 2015).

2.2 Objetivos do Estudo

Atualmente tem-se dado uma maior importância ao capital humano. Muitos são os estudos que revelam que uma organização não sobrevive apenas pela inovação e criatividade, mas também depende dos trabalhadores. Com elevada taxa de absentismo, os custos são muitas vezes altos e as organizações não conseguem suportar. Assim, o objetivo central do estudo consiste na análise da relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo. Em termos académicos, este estudo será importante na medida em que possa contribuir para a compreensão da teoria envolvendo as práticas de gestão de recursos humanos e o absentismo, propondo medidas que possam contribuir para a diminuição deste problema e melhorar a competitividade organizacional.

Sendo o objetivo geral do presente estudo caracterizar e analisar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CMS entre 2010 e 2015, em termos específicos pretende-se:

- Caracterizar o absentismo na CMS no período em análise;
- Identificar quais são as causas do absentismo no período em análise;
- Caracterizar as medidas implementadas para a diminuição do absentismo;
- Analisar os efeitos dessas medidas na organização.

2.3 Opções Metodológicas

A metodologia indica o caminho a seguir para a obtenção das respostas que o investigador pretende. Neste sentido, não existem métodos melhores do que outros, pois o tipo de método a utilizar depende dos objetivos do estudo definidos pelo investigador, do modelo de análise e das características do campo de análise (Quivy e Compenhoudt, 2005). A metodologia selecionada pelo investigador depende do que o investigador pretende investigar.

A opção metodológica para esta investigação incidirá num estudo de caso, tendo sido realizado uma pesquisa longitudinal, permitindo analisar o absentismo ao longo do tempo, ou seja, analisar o papel dos resultados num período mais longo.

Segundo Freixo (2010), o estudo de caso é um procedimento metodológico que tem por base a exploração intensiva de uma unidade de estudo, tendo como finalidade descrever, de

modo preciso, os comportamentos de um indivíduo, sendo o centro da atenção do investigador, o sujeito. Contudo este método pressupõe que o investigador selecione e determine o tipo de comportamento que pretende observar e consequentemente estudar. Este é um estudo de natureza empírica e apresenta um carácter descritivo, que procura analisar características dos factos e pode ter propósitos variados, o trabalho no campo ou na análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações e documentos. No entanto, segundo Freixo (2010), um estudo de caso não tem que ser meramente descritivo e quando isso acontece a sua validade externa (verificação da possibilidade de generalização dos resultados obtidos, ou seja, a sua aplicabilidade no terreno) é mais reduzida. Este pode ter, no entanto, um alcance analítico, interrogando a situação, confrontando com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes podendo, assim, originar novas teorias e novas questões para futura investigação. O estudo de caso pode vir a contribuir para aumentar o entendimento de fenómenos sociais complexos. Este tipo de pesquisa é uma das várias formas de investigação em ciências sociais.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão de fenómenos nas organizações, de ordem social, organizacional ou política. O autor defende que os estudos de caso são adequados quando são colocadas questões do tipo “como” e “porquê”. Uma das principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de permitirem recorrer a múltiplas fontes para a recolha dos dados (Yin, 1994), sendo considerado o ponto de partida para uma pesquisa qualitativa. Guerra (2006:11), diz que os métodos qualitativos designam uma “variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), estes métodos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do discurso estão articulados. A escolha da metodologia qualitativa parece ser a mais adequada e apresenta a melhor forma de encontrar respostas para as questões “porquê?” e “como?” presentes no problema de investigação.

O estudo de caso realizado será complementado com estudo longitudinal que terá como objetivo analisar o fenómeno (absentismo) existente na organização ao longo de um período de tempo (6 anos) com base na recolha de informações já existentes na organização, para determinar a prevalência ou a persistência do problema.

2.4 Instrumentos

Freixo (2010), identifica estudos de campo que compreendem uma diversidade de procedimentos metodológicos, tais como os estudos longitudinais e transversais, os correlacionais e experiências e estão associados a diferentes meios ou processos de recolha de dados (entrevistas, sondagens e questionários). No caso a ser estudado, o estudo será longitudinal como já referido anteriormente, pois este permite analisar o fenómeno ao longo de um período de tempo.

Neste ponto, são seleccionados os instrumentos utilizados para a consecução do estudo. Estes são importantes uma vez que permitem recolher e analisar as informações relevantes. É importante mencionar que o tipo de estudo permite a utilização de diversas fontes para a recolha de dados. O método para a recolha de dados é escolhido de forma a adequar-se às questões de pesquisa e ao tipo de investigação se pretende usar (Stake, 2011). Neste sentido, para este estudo utilizou-se a análise documental e a entrevista semidiretiva.

2.4.1 Análise documental

Segundo Bardin (1977:45), a análise documental pode ser definida como *“uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência. Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio do procedimento de transformação.”* Assim, a análise documental permite analisar o conteúdo de um documento e recolher ou analisar toda a informação importante nela contida.

A análise documental tem por base a análise de documentos existentes na organização, que permitem obter informações em relação ao pessoal, aos cargos e ao número e aos motivos das ausências na organização, bem como o nível de absentismo existente.

No presente estudo, para análise dos dados da organização e para analisar o absentismo existente na organização, recorreu-se à análise documental, nomeadamente a consulta do Balanço Social, Organograma, Dados do Absentismo (2010 até 2015) realizado pela própria organização, Regulamento da Organização dos Serviços Municipais. Na análise documental as dimensões a analisar são: a taxa de absentismo, os principais motivos de ausência (causas), os departamentos com maiores níveis de absentismo, bem como o grupo profissional, faixa etária e o género. Também serão identificados as medidas implementadas, no período em estudo, para a diminuição do fenómeno.

2.4.2 Entrevista semidiretiva

A entrevista é considerada uma técnica que permite o contato direto entre o entrevistador e o entrevistado e é considerada um dos principais métodos da recolha de dados (Freixo, 2010). Segundo Ghiglione e Matalon (2001) as entrevistas são utilizadas para as técnicas menos diretivas e permitem captar mais facilmente as representações sociais, bem como o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

A preparação de uma entrevista é uma das etapas mais importantes da investigação que requer tempo e exige alguns cuidados, destacando-se entre eles: o planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o investigador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

Para o estudo em causa será utilizada a entrevista semidiretiva (Quivy e Campenhoudt, 2005). A utilização da entrevista neste estudo permite, como defendem Quivy e Campenhoudt (2005), melhorar o nosso conhecimento do terreno e pode, ainda, fazer surgir questões insuspeitas que ajudarão o investigador a alargar o seu horizonte e a colocar o problema da forma mais correta possível.

A entrevista semidiretiva permite ao entrevistador elaborar uma grelha temas (guião) que serve para o orientar no decorrer da entrevista e não exige uma ordem para abordar as

questões. Este tipo de entrevista é adequada para aprofundar um determinado tema ou verificar a evolução de um fenómeno já conhecido (Ghiglione e Matalon, 2001).

A entrevista foi realizada após a análise dos documentos referentes à organização e ao fenómeno em estudo e foi realizada no dia 17 de Julho. A entrevista foi efetuada ao Diretor de Recursos Humanos e ao responsável pela realização dos estudos sobre o absentismo na CMS, técnico de gestão de efetivos e recrutamento (em horários diferentes).

A estrutura do guião da entrevista (Anexo3) foi constituída com base em duas dimensões de estudo o sistema de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo. Foi definida uma lista de tópicos que são pertinentes para obter respostas aos objetivos do estudo e o número de questões adequadas para obter as informações necessárias.

Assim, a entrevista teve como principais temas:

Breve legitimação da entrevista, com o objetivo de informar aos entrevistados acerca dos objetivos do estudo; solicitar a autorização para a gravação da entrevista.

Dimensões:

- A- Perfil do entrevistado
- B- Identificação e análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- C- Identificação e análise do Absentismo
- D- Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo

2.4.3 Análise de dados

Para analisar as informações dos documentos recolhidos e na entrevista irá recorrer-se à análise de conteúdo. Para este estudo fez-se a análise dos discursos dos entrevistados (Anexo nº5).

Segundo Vala (1986), ao proceder à análise de conteúdo de um texto, documento ou entrevista, o investigador formula uma série de perguntas em relação ao objeto, como o que acontece e o que é importante, o que é avaliado e como e a estrutura de relação entre os objetos.

Neste sentido, a análise de conteúdo serve para identificar um conjunto de características essenciais à definição de um conceito. Segundo Bardin (1977:31) “*a análise de conteúdo é*

um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Deste modo, a análise do conteúdo permite analisar todos os dados recolhidos confrontando-os com as teorias existentes e é considerada mais comum nas investigações empíricas, pois a utilização desta permite descrever as situações e interpretá-las (Guerra, 2006). Ainda segundo o mesmo autor, a análise de conteúdo é uma técnica utilizada no procedimento normal de investigação, em que existe o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido, tendo ainda uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricos. É uma técnica que permite tratar e analisar toda a informação recolhida (Guerra, 2006).

3 Capítulo III - Análise e Discussão dos Dados Recolhidos

Este capítulo tem como objetivo apresentar, analisar e discutir as informações obtidas através da análise de documentos internos da CMS e das entrevistas realizadas ao diretor de recursos humanos e ao técnico de gestão de efetivos e recrutamento.

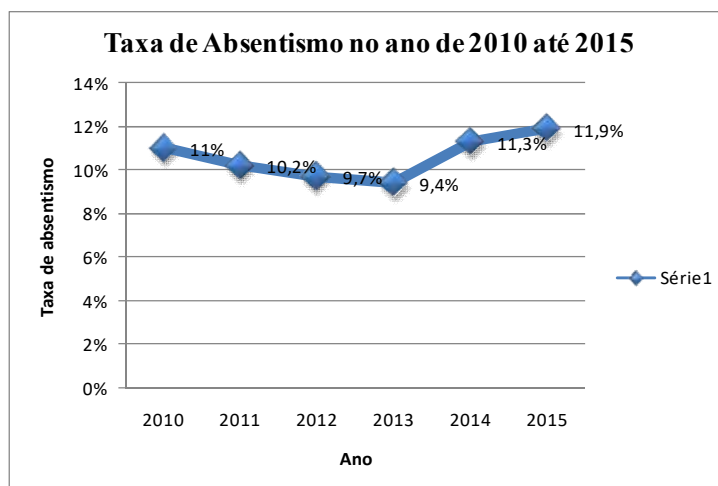
3.1 Apresentação dos dados recolhidos

A respeito da análise dos documentos internos, relativamente ao estudo do absentismo na CMS ao longo do tempo, é importante ressaltar que os dados recolhidos são resultado dos estudos realizados pela CMS entre 2010 e 2015.

A CMS realiza estudos do absentismo anualmente. Estes estudos surgem com base na necessidade de criar uma ferramenta capaz de promover medidas preventivas e eficazes para a redução do fenómeno.

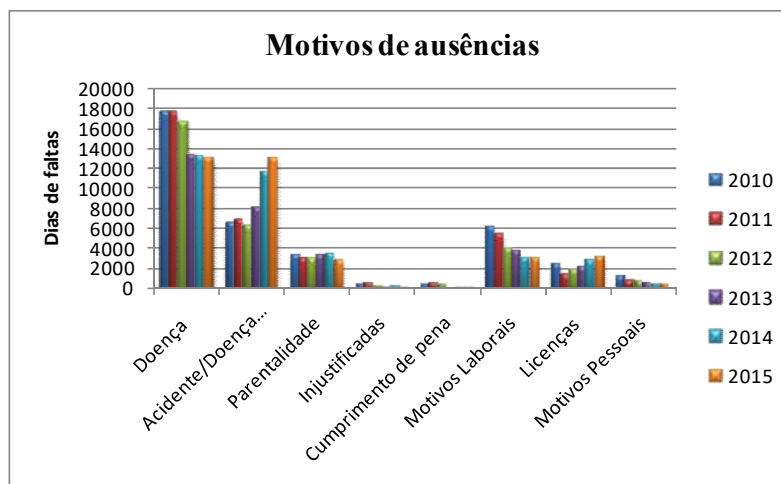
3.1.1 Caracterização do absentismo (2010 - 2015)

O gráfico 1 apresenta a taxa de absentismo nos diferentes anos em estudo. Segundo o gráfico é possível constatar que no ano de 2010 registou-se uma taxa de absentismo de 11%. No ano de 2011 até 2013 verificou-se uma diminuição da taxa de absentismo, de 10,2% para 9,4%. Já a partir do ano de 2014 e 2015 verificou-se o contrário, a taxa de absentismo teve um aumento superior a 2010, com o máximo de 11,9%. Ou seja, durante os 6 anos em estudo, constata-se que a taxa de absentismo no período de 3 anos consecutivos esteve em decréscimo e a partir de 2014 à 2015 teve novamente um crescimento.

Gráfico 1: Evolução da Taxa de Absentismo (2010 - 2015)

Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

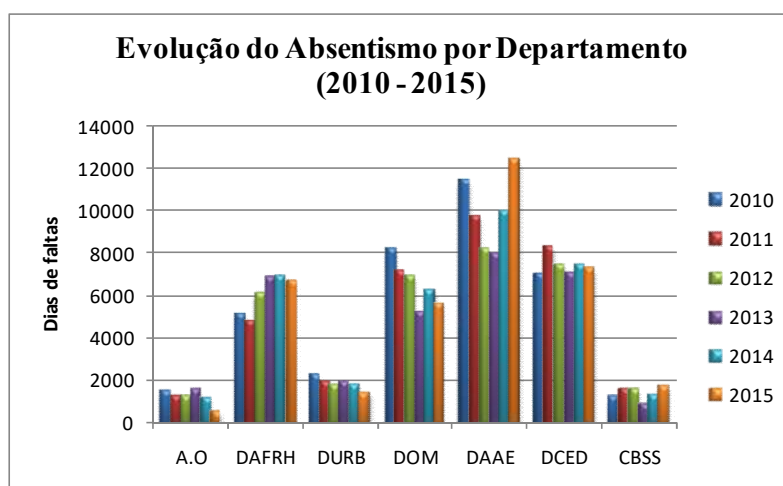
O segundo gráfico 2 contém os dados referentes aos principais motivos para o absentismo. É possível constatar que o motivo mais expressivo para elevada taxa de absentismo, nos anos referentes corresponde a doença e seguida o acidente/doenças profissionais, com um número de ausências de 2010 a 2015 de 17.715 a 13.130 dias e o acidente com 6.635 a 13.074 dias de faltas. Apesar de se verificar um menor número de faltas devido a doença no ano de 2013 (com 13.450 dias) a 2015 (com 13.130 dias) e ter aumentado o número de acidentes/doenças profissionais (de 8.003 para 3.074 dias de faltas) nos períodos em causa, a doença continua a ser um dos principais motivos de ausência no local de trabalho. Porém, esta redução do número de dias de faltas devido a doença poderá estar relacionada com a aplicação do artigo 15 da lei 35/2014, de Junho, que determinou a perda da totalidade da remuneração base diária no 1º, 2º e 3º dias de incapacidade temporária, nas situações de faltas seguidas ou intercaladas (CMS, 2015). Por outro lado, foi no absentismo por cumprimento de pena (40 dias) e faltas injustificadas (111 dias) que se registou os valores mais reduzidos.

Gráfico 2: Os motivos de ausência na organização

Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

Estes dados confirmam alguns estudos efetuados sobre o absentismo, que mostram que as suas principais causas ocorrem através de fatores relacionados com o próprio trabalhador e que a doença é uma das principais componentes responsáveis pela elevada de número de ausências nas organizações (Pinto, 2006; Silva, 2011).

Relativamente ao gráfico 3, este representa os grupos de departamentos e os respetivos números de ausências. É possível observar que os departamentos que representam um maior número de ausências são: o Departamento de Ambiente e Atividade Económica (DAAE) com um número de 12,449 dias de faltas, depois o Departamento de Cultura, Educação, Desporto e Inclusão Social (DCED) com 7,285 dias de faltas, o Departamento de Obras Municipais (DOM) com 5,638 dias de faltas e o Departamento de Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos (DAFRH) com 6,726 dias de faltas. Contrariamente a estes, foi nos Órgãos Autárquicos (O.A) e na Companhia de Bombeiros Sapadores de Setúbal onde se registaram o menor número de ausências, com 520 e 1682 na respetiva ordem.

Gráfico 3: Evolução da taxa de absentismo por Departamento (2010 - 2015)

Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

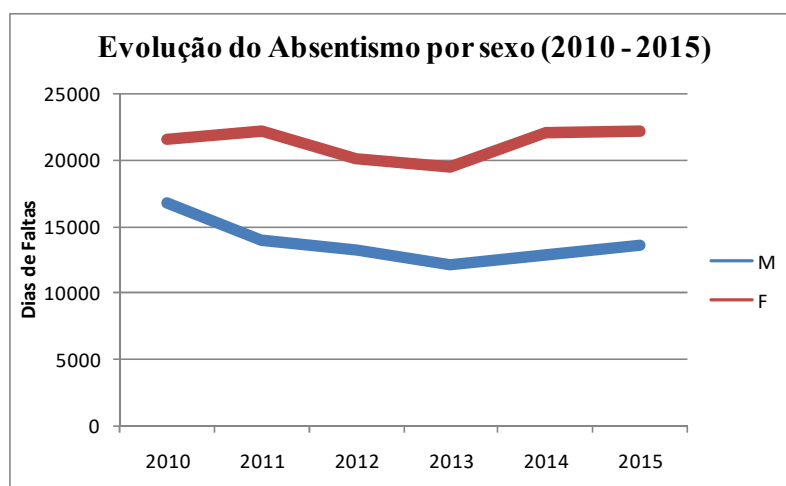
Segundo o Balanço Social de 2015 a taxa de absentismo é maior nestes departamentos, uma vez que estes apresentam o maior número de ausências pelo facto de possuírem uma grande concentração de trabalhadores, logo a maior concentração de casos de doença e acidentes encontram-se nestes departamentos.

Verifica-se que, no período dos 6 anos em estudo, de 2010 a 2015 ocorreu um ligeiro decréscimo do número de faltas na maioria dos departamentos, com exceção do DAAE, com 12,449 faltas em comparação aos restantes anos anteriores.

No que concerne à taxa de absentismo por sexo, segundo o gráfico 4, constata-se que é no sexo feminino que existe uma maior taxa de absentismo, sendo aqui que se registam os valores mais elevados nas faltas aos longos dos anos. Verifica-se que no ano de 2012 e 2013 houve uma descida do número de ausências, com 19.958 e 19.389 faltas, pela respetiva ordem. Já no ano de 2014 e 2015 verificou-se um aumento, com 22.045 e 22.084 faltas. Enquanto o sexo masculino registaram um decréscimo de 2010 a 2013 e de 2014 a 2015 um aumento de 12.837 para 13.606. Assim, verificou-se que as mulheres deram mais faltas que os homens sendo no sexo feminino que se regista o valor mais alto.

Segundo os estudos, o sexo feminino apresenta maior número de ausências do que o sexo masculino, devido à gravidez, quando existem crianças pequenas (doença dos filhos), ou pelo facto de na sua maioria enfrentarem no seu dia-a-dia uma dupla jornada de trabalho (desenvolvem atividades no trabalho e em casa) e, por sua vez, este excesso de trabalho pode levar ao afastamento no local de trabalho (Pinto, 2006; Silva, 2011; Costa, 2009).

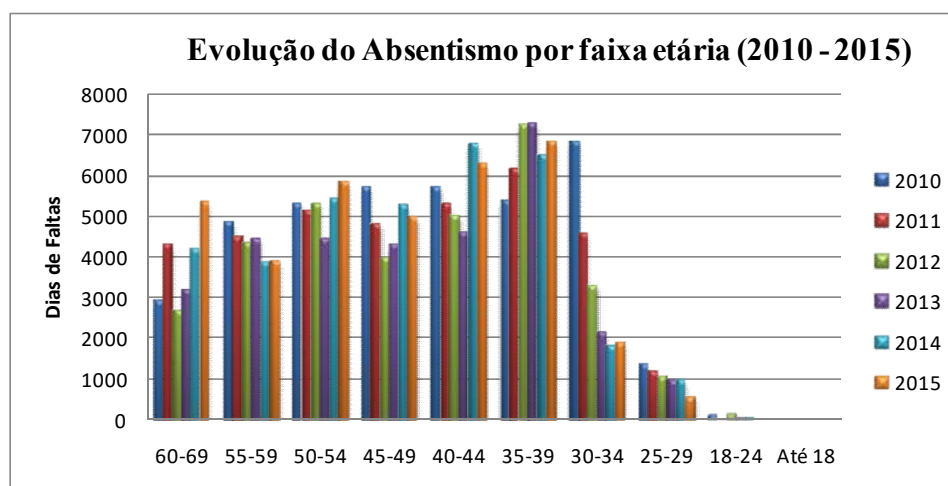
Gráfico 4: Evolução da taxa de absentismo por sexo (2010 - 2015)



Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

O gráfico 5 apresenta o número de ausências por faixa etária. Assim, verifica-se que ao longo dos anos, a faixa etária dos 35-39 anos é uma das faixas onde se regista o maior número de faltas com 6,850 dias no ano de 2015. Segundo o gráfico entre os 30 e os 69 anos representam maior número de dias de faltas, isto pelo facto de serem trabalhadores de maior idade e possuírem maior responsabilidade a nível familiar, devido às reformas e doenças (CMS, 2015). Segundo Sobral (2010), as faixas etárias dos 20-30 anos e superior a 50 anos tendem a apresentar um maior número de ausências.

Gráfico 5: Evolução da taxa de absentismo por faixa etária (2010 - 2015)



Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

Por outro lado, com o aumento da esperança de vida e com as mudanças da legislação laboral, como sejam a alteração da idade de reforma, haverá tendencialmente um aumento de número de pessoas com maior idade a prestar serviço (Pinto, 2006).

Durante a análise documental também se verificou que entre os grupos profissionais existentes na administração pública (dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais, informáticos), é nos assistentes técnicos e operacionais que se encontra maior número de ausências e uma mais elevada taxa de absentismo nos anos em estudo. Segundo o Balanço Social, são estes que apresentam cerca de metade do total de trabalhadores (CMS, 2015).

Depois De feito o levantamento dos dados sobre o absentismo, a organização aplica algumas medidas que promovam melhores condições de trabalho de forma a combater este fenómeno. A tabela 3 apresenta as medidas implementadas em cada ano (2010 – 2015).

Tabela 3 - Formas de Combate ao Absentismo utilizadas na CMS (2010-2015)

Formas de combate ao absentismo utilizados na CMS					
2010	2011	2012	2013	2014	2015
Atribuição de prémios	Atribuição de prémios	Atribuição de prémios	Atribuição de prémios	Atribuição de prémios	Atribuição de prémios
Ações de formação para dirigentes	Ações de formação para dirigentes	Ações de formação para dirigentes	Ações de formação para dirigentes	Ações de formação para dirigentes	Ações de formação para dirigentes
Ginástica Laboral	Ginástica Laboral	Ginástica Laboral	Ginástica Laboral	Ginástica Laboral	Ginástica Laboral
Inquérito aos trabalhadores	Inquérito aos trabalhadores	Inquérito aos trabalhadores	Inquérito aos trabalhadores	Inquérito aos trabalhadores	Inquérito aos trabalhadores
	Dia da Gincana	Promover melhores condições de trabalho	Promover melhores condições de trabalho	Promover melhores condições de trabalho	Promover melhores condições de trabalho
		Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais	Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais	Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais	Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais
		Melhorar a informação e comunicação	Melhorar a informação e comunicação	Melhorar a informação e comunicação	Melhorar a informação e comunicação
				Reajustamento de funções	Reajustamento de funções

Fonte: Própria autora, com base os documentos internos da CMS, 2015

Uma das dimensões é a **atribuição de prémios** sendo uma medida desenvolvida pela organização aplicada todos os anos. Essa medida consiste em atribuir prémios de assiduidade aos 100 trabalhadores que menos faltam, durante o ano civil anterior e que prestaram serviço efetivo de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro. A entrega é feita até ao final do primeiro trimestre do ano seguinte (CMS, 2015).

Por não ser uma empresa privada mas um Município, o prémio não é feito por subsídio (em dinheiro), apenas em recompensas que visam engrandecer os tempos de lazer e bem-estar dos trabalhadores (entrada grátis no cinema, piscinas, museus) (CMS, 2015).

Também são aplicadas medidas de **ações de formação para dirigentes**, que consiste em desenvolver temas como a atualização de conhecimentos relativos às normas legais aplicadas em matéria de absentismo, reconhecimento do absentismo, análise de métodos de controlo de assiduidade e a sua eficácia (relógio de ponto), reconhecimento da importância da liderança, não só ao nível das atribuições técnicas incumbidas, mas ao nível da gestão de recursos humanos que lhes estão afetos.

A **ginástica laboral** é também uma medida que abrange todos os trabalhadores do município, com o intuito de prevenir e melhorar as dores musculares, bem como doenças profissionais (tendinites), uma vez que são consideradas os principais problemas de saúde relacionados com o trabalho, com importantes implicações no absentismo (CMS, 2015).

Inquérito aos trabalhadores, essa medida é aplicado todos os anos com o objetivo de identificar quais as causas de ausência mais frequentes com maior duração, bem como os respetivos motivos, para que, de uma forma mais concreta, possa ser possível combater o absentismo (CMS, 2015).

O **dia da gincana** foi aplicado no ano de 2011. São jogos tradicionais realizados em um dia, com o objetivo de promover a interação e a comunicação entre os trabalhadores da CMS, bem como motivá-los para que se sintam bem na organização e valorizados (CMS, 2015).

Promover melhores condições de trabalho, medida aplicada a partir de 2012, que consiste em adotar medidas preventivas de forma a melhorar a segurança e saúde dos trabalhadores, nomeadamente através da realização de avaliações dos postos de trabalho e melhoramento das condições dos mesmos. Reforçar o investimento feito na aquisição de equipamentos de proteção individual e na sensibilização para a utilização correta dos mesmos (CMS, 2015).

Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais, tem como objetivo solicitar a participação ativa e envolvimento dos representantes dos trabalhadores nas questões relacionadas com o absentismo, assim como dos dirigentes e dos próprios

trabalhadores, pois estes são os principais conhecedores no que diz respeito ao seu próprio trabalho e o ambiente de trabalho (CMS, 2015).

Quanto à medida implementada sobre **melhorar a informação e comunicação**, esta baseia-se em informar sobre os progressos em matéria de absentismo, já que uma boa comunicação é essencial para integrar as melhorias da saúde na política e na prática da organização (CMS, 2015).

E, por fim, **o reajustamento de funções**, medida aplicada no ano de 2014 que consiste numa parceria com o gabinete de saúde ocupacional, em fazer o levantamento dos trabalhadores com limitações temporárias ou permanentes, de forma a ajustar o respetivo posto de trabalho ou proceder uma mobilidade do trabalhador para um serviço mais adequado (CMS, 2015).

Estes são as 9 medidas implementadas pela organização aos longo dos anos, com o intuito de combater o absentismo e assim reduzir a taxa de absentismo. Segundo a tabela 3, percebe-se que a partir de 2011 a 2015 a CMS tem vindo a alterar e a implementar novas medidas de combate ao absentismo, para além das que já tinha aplicado em 2010. Assim, pode-se constatar que no ano de 2011 até 2013 foram implementadas três medidas novas (promover melhores condições de trabalho, envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais e melhorar a informação e comunicação) e retirado o dia da gincana que foi aplicada somente em 2011, sendo retirada nos restantes anos.

Contudo, apesar de não ter sido elaborado um estudo profundo que relaciona diretamente essas medidas implementadas com a taxa de absentismo, é importante referir que segundo o gráfico 1 apresentado anteriormente, esses três anos (2011,2012,2013), foram os anos que representaram uma diminuição da taxa de absentismo, com uma taxa de 10,2%; 9,7% e 9,4%, com a respetiva ordem.

No ano de 2014 e 2015 manteve-se as mesmas medidas, acrescentando apenas uma (reajustamento de funções) e por consequente esses foram os anos com maior taxa de absentismo. Assim, é possível dizer-se que apesar de serem implementadas medidas com intuito de combater o absentismo, muitas vezes essas medidas podem ter um efeito contrário ou servirem apenas para minimizar. Segundo Silva (2011), a aplicação de

incentivos motivacionais aos trabalhadores é mais eficaz do que a imposição de sanções no âmbito do combate ao absentismo.

3.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo

Neste ponto apresentamos os resultados das entrevistas semidiretivas realizadas. Em relação às entrevistas (Anexo nº4) serviram como reforço dos resultados das análises dos documentos, bem como a análise do absentismo e análise das práticas de gestão de recursos humanos. Neste sentido, as entrevistas foram realizadas a dois profissionais com cargos superiores na empresa com o intuito de obter informações relevantes ao tema estudado.

3.1.2.1 Análise do perfil dos entrevistados

Os dois entrevistados são do sexo masculino. O diretor de recursos humanos tem 61 anos, é licenciado, está na organização a 9 anos, tem a função de chefe de divisão e sempre desempenhou a mesma função.

O técnico superior de gestão de recursos humanos tem 39 anos, possui o mestrado, está na organização a 13 anos e tem a função de gestão de efetivos, informação técnica e recrutamento.

3.1.2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, é possível verificar que se diferencia do privado, uma vez que as práticas de gestão aplicadas no público estão dependentes da legislação. Neste sentido, como refere o diretor¹ *“a relação entre as práticas de GRH não é assim tão fácil no público, é mais fácil numa empresa privada”*. Pois, ao contrário das empresas privadas que dependem do mercado e da concorrência entre elas, as organizações públicas dependem do poder político que as cria, modifica, mantém ou as extingue por iniciativa própria (Teixeira, 2012), logo, *“A gestão de RH não depende só de nós, depende também da legislação que a assembleia da república aprova e produz e isso é que nos limita em termos de atuação nas entidades que estamos”* (diretor). Assim, quando abordados sobre a questão de como percebem a Prática de Gestão de

¹ Entrevista transcrita anexo nº4 (entrevistado Diretor RH)

Recursos Humanos na organização? O técnico,² considera que “... nas organizações públicas as práticas de GRH encontram-se “camufladas”, já que se tratam de organizações com objetivos diferentes das empresas privadas e que não procuram vantagem competitiva face às demais...”. Já o diretor afirma ser algo “muito vasto, não se resume a uma única coisa”. A organização procura ter um cuidado de disponibilizar toda a informação que possa ajudar no apoio a decisão da gestão das outras unidades e querem instrumentos de gestão que também servem de apoio aos dirigentes para decidir caso a caso em relação aos assuntos que se deparam a cada unidade orgânica. “Porque cada dirigente, cada unidade também gerem recursos humanos” (diretor). A preocupação não se estabelece apenas no departamento de DIRH, mas com todos os outros que fazem parte da estrutura orgânica.

Ou seja, estabelecem uma ligação a toda estrutura da Câmara de forma a receber toda a informação necessária e relevante sobre a situação da organização “...recebemos a informação toda desde a assiduidade e outras questões e temos o cuidado de ver se está no comprimento da legalidade ou não, ou seja, se vem ao encontro da disposição legal caso a caso, se não estiver em conformidade com a legislação que está em vigor nós chamamos a atenção da chefia dessa unidade que existe determinados procedimentos que devem ser alterados...” (diretor), de forma a manter um controle tanto em relação a legislação que deve-se executar, mas também as falhas que possam existir e bem como as faltas, para serem possíveis de implementar medidas de melhoria (de acordo com a legislação em vigor). Sempre que ocorrem dúvidas, existe uma reunião e é feita a análise caso a caso e é debatida e tomam uma decisão, “quando não há uma resolução ou uma decisão que nos ultrapassa recorremos a vereadora que tem a competência em matéria de Recursos Humanos por delegação de presidente da câmara.” (diretor) e é esta que toma a decisão final de acordo com a legislação.

Quanto ao contributo da Gestão de RH para a organização, consideram haver um contributo positivo e, em geral, a GRH é importante numa organização, contribuindo em várias áreas, desde a parte estratégica do negócio, administrativa até a escolha dos profissionais adequados para cada função. Assim, o técnico afirma que, “a gestão de RH é

² Entrevista transcrita anexo nº4 (entrevistado Técnico de gestão)

fulcral em qualquer organização, uma vez que, à partida, deverá estar alinhada com a administração, de forma a garantir que seja definida uma política de recrutamento conveniente para a organização, com intuito de que sejam recrutados os melhores profissionais, que, no fundo, serão os fatores chave de sucesso da mesma”, por este motivo é essencial ter uma especial atenção para com as pessoas e gerir de forma a torná-lo mais produtivo (Caetano e Vala, 2007) e estes devem estar motivados de forma a prestar um serviço com qualidade e para que consigam atingir os seus objetivos individuais e organizacionais “...uma vez que temos que ser competentes, dedicados naquilo que fizemos porque estamos a serviço de um bem público, estamos a serviço das populações, quer a população interna que é composta por trabalhadores e outros colaboradores e todos estes trabalhadores estão a serviço do público e devem estar motivados e sempre com uma responsabilidade de melhor servir...” (diretor). Ou seja, por ser uma organização pública é necessária eficácia, qualidade e motivação, uma vez que tem como função o dever de servir o interesse público, estes representados por um conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo estado (Chiavenato, 2009).

Em termos do processo de Recrutamento e Seleção, sabe-se que é uma das principais prioridades na organização e este é diferente do privado para o público. Este articular-se com o absentismo, pelo que “...o recrutamento de novos trabalhadores é definido de acordo com as necessidades de cada serviço, que solicitam ao responsável dos RH que faça o planeamento do mesmo e desenvolva os procedimentos necessários...” (técnico). Para além do processo ser demorado e realizado a partir do procedimento concursal, “...poderá arrastar-se para além de um ano, é um sistema burocrático, ao contrário do privado que contrata de um dia para o outro. (os lugares nem sempre são ocupados no mapa pessoal, o que obriga a transição dos lugares para o ano seguinte, uma vez que o mapa de pessoal realiza-se no período de um ano) ” (diretor). À articulação entre este processo e o absentismo pode dizer-se que “... são processos indissociáveis, uma vez que não existindo um procedimento de recrutamento bem sucedido, poderá levar a que o trabalhador não se adapte às novas funções, como também à cultura organizacional em vigor, culminando na ausência ao trabalho por parte do novo trabalhador” (técnico). Este procedimento não permite analisar o histórico do candidato, relativamente aos números de ausências, já que “...quando se faz o recrutamento, tenta de acordo com a análise que faz recrutar os melhores, agora tem um conceito que faz parte da própria personalidade da

... pessoa, mas não é possível saber se a pessoa tem aptidão para faltar ou não, existe o período experimental que as pessoas se portam muito bem, depois a aperceberem-se que há de facto uma política de desmotivação e não uma política de motivação depois isso leva a ausência de um certo número de trabalhadores, que acaba por sobrecarregar outros trabalhadores, o que faz com que toda administração pública tenha uma taxa de absentismo elevadíssimo...” (diretor). Um processo de recrutamento mal elaborado pode colocar em causa o desenvolvimento de uma empresa. No caso da administração pública o procedimento de recrutamento não permite identificar os possíveis absentistas, pois este processo não facilita a verificação do histórico do trabalhador a contratar, o que, por sua vez, dificulta a redução da taxa de absentismo na instituição.

Ao nível da formação desenvolvida e do seu contributo atual e futuro em termos do absentismo é possível afirmar que, segundo os entrevistados, a Câmara Municipal de Setúbal tem uma preocupação primordial com a formação, sendo esta uma área fundamental no combate ao Absentismo. Como refere o diretor *“nós apostamos muito na formação porque pode ser uma forma de motivação dos RH para que as pessoas não tenham aquela vontade de faltar, cria novos conhecimentos para a função que estão a fazer (segurança). Leva a que haja uma diminuição na taxa de absentismo. Apostam nesta política para combater as falhas existentes”*.

Ao nível da formação, *“é realizada uma sessão de acolhimento a todos os novos colaboradores, que contempla dois períodos. Na primeira parte, são transmitidos os valores e a cultura da entidade, com o intuito de sensibilizar e consciencializar os novos trabalhadores para a estratégia organizacional. No restante tempo, é realizada uma ação de formação de Higiene e Segurança no trabalho, que visa dotar os comportamentos e atitudes corretas a adotar na realização de cada tarefa. Também, no âmbito da formação, é realizado anualmente seminários e ações de Formação de Higiene e Segurança no dia Mundial da Segurança. Importa também, realçar, as ações de formação na área comportamental e motivacional que anualmente constam no Plano de Formação”*. E *“futuramente a estratégia de combate ao Absentismo passa por cimentar as políticas existentes e estar permanentemente em alerta para a implementação de novas práticas, tendo em conta os vários contextos (social, político entre outros) ” (técnico)*. Neste caso, pode dizer-se que a formação ocorre no momento da admissão do indivíduo, ou seja,

conjuntamente com o processo de acolhimento, em que a organização fornece todas as informações necessárias ao candidato para que este se sinta membro ou integrado na organização (Sousa *et al.* (2006) e, de seguida ocorre, o processo de formação no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho e, ao longo do tempo, anualmente surgem diversas formações.

No que se refere às práticas mais valorizadas na organização, que são consideradas importantes para a contribuição do absentismo, destacam-se o recrutamento e seleção, a formação e a avaliação do desempenho que *“têm, certamente, um impacto considerável, não só porque espelha o resultado do percurso profissional de um trabalhador durante o período em análise, assim como terá impacto direto no vencimento do trabalhador. Decerto, esta situação terá impacto positivo ou negativo no absentismo dos trabalhadores, conforme os resultados obtidos. Por lei, todos os trabalhadores que obtiveram uma avaliação negativa terão, obrigatoriamente, que frequentar ações de formação determinadas pelos respetivos responsáveis, de forma a dotá-los de competências necessárias para desempenhar com eficácia as suas funções. Presume-se que, ao serem dotadas de competências que venham a ser úteis para o seu desempenho, tanto ao nível profissional, como comportamental, possam sentir-se mais motivadas e reduzir o número de ausências ao trabalho, se for o caso”* (técnico). Nesta perspetiva, o entrevistado afirma que as práticas aplicadas na organização permitem a motivação dos trabalhadores e que, por sua vez, estas afetam positivamente o absentismo, quando aplicadas corretamente e correspondam às necessidades dos trabalhadores.

Também são aplicadas um conjunto de práticas de acordo com os resultados que são obtidos a partir dos estudos sobre o absentismo que a CMS desenvolve anualmente. Assim, *“as práticas que se tornam mais relevantes para redução da taxa de absentismo passam, em primeiro lugar, pela gestão e planeamento, de modo a que o trabalho seja desenvolvido adequadamente e dentro dos parâmetros definidos para cada uma das profissões, garantindo-se, igualmente, as melhores condições de higiene e segurança no trabalho. “... A partir daqui, tem sido desenvolvido anualmente um estudo sobre o absentismo, que permite compreender os motivos e unidades orgânicas onde incidem as maiores taxas de absentismo. Deste modo, tem-se apostado em melhorar as condições de trabalho, principalmente nas unidades mais afetadas, através de vistorias, renovação de*

equipamentos técnicos e de proteção individual. Além de se adotar uma postura proactiva face aos demais, prevenindo que situações semelhantes venham a suceder noutras unidades orgânicas” (técnico). Além das práticas já mencionadas, a organização em questão, utiliza outras práticas com o intuito da redução do número de ausências e que contribuem de uma certa forma para o aumento da motivação dos trabalhadores.

A este nível, *“todas estas políticas de formação anteriormente transcritas articuladas com outras práticas de Recursos Humanos, são anualmente procedimentos correntes no combate ao Absentismo.” (diretor).* Assim, a utilização correta das práticas de gestão, como de recrutamento e seleção, de formação, de avaliação de desempenho, bem como a gestão de carreira e de remuneração é a melhor forma de gerir e desenvolver os indivíduos da organização, diminuindo o absentismo (Sousa, et al. 2006 citado por Silva, 2011).

Em relação, as restantes práticas de gestão de recursos humanos, como a gestão de carreira, a gestão de remunerações e a gestão de separação, os entrevistados mencionaram alguns pontos relacionados a estas mesmas práticas. Uma vez que, as práticas de gestão de recursos humanos estão todas interligadas, quando se está a gerir ao afetar uma, acaba por afetar também as outras práticas. Neste caso, segundo os entrevistados podemos entender que a carreira na administração pública se encontra estagnada. Apesar de haver uma preocupação com a formação, essa formação dada aos trabalhadores não é o suficiente ou não leva para progressão de carreira direta, pode-se ficar muitos anos a exercer a mesma função e receber formação ao longo do ano *“ a carreira na administração pública resume-se a três, técnico superior, assistente operacional e assistente operacional” (diretor),* a função para a qual o trabalhador foi contratado é onde permanece. Em termos de remuneração é o que se encontra fixo e determinado pela legislação e as atribuições de prémios, são com base na assiduidade e não são atribuídos em dinheiro (remunerações não económicas), *“Por se tratar de um Município e não de uma empresa privada, não haverá lugar à atribuição de prémios pecuniários (ex: subsídio de assiduidade), como tal serão concedidas recompensas que visam engrandecer os tempos de lazer” (técnico).* Ou seja, todo tipo de processo aplicado na administração pública tem que se ter rigor no cumprimento da legislação e de todos os normativos legais, como já mencionado anteriormente.

Contudo, isto dificulta a resolução de algumas questões, relacionadas as faltas e substituições de trabalhadores ausentes, que segundo o diretor “ *a ausência de um certo número de trabalhadores, acaba por sobrecarregar outros trabalhadores e que na prática não são beneficiados (em termos de carreira, carácter remuneratório) e acabam por ter os mesmos direitos que os outros que estão ausentes*”. O que gera desmotivação e falta de equidade por parte dos trabalhadores. Assim, em termos de separação, este surge por vontade do próprio trabalhador uma vez que, segundo o entrevistado “ *Os bons profissionais da função pública estão a sair, por falta de motivação, uma vez que as penalizações (reduções de salários, horas extraordinárias sem remuneração) são maiores e as motivações são reduzidas...*” (diretor) e tudo isso se reflete nas prestações de serviço que é dada a população.

3.1.2.3 Absentismo

No que se refere à análise do desenvolvimento das taxas de absentismo na organização, este tem variado muito nos últimos 6 anos, tendo atingido os pontos mais altos em 2014 e 2015, conforme o gráfico 1 e os entrevistados. Estes também os consideram altas, e justificam-nas por estarem relacionadas com a existência de baixas médicas fraudulentas, havendo algum facilitismo e despreocupação por parte dos médicos “*...há uma facilidade muito grande de passar atestados médicos...*” (...) “*depois tem as doenças profissionais, que muitas vezes as doenças não são adquiridas nesta entidade pública as pessoas já vêm com doenças de fora e a falta de resposta pelo departamento de proteção de risco na validação ou não da doença profissional demora 3 ou 4 anos e a pessoa dá-se ao luxo de estar em casa porque os médicos vão passando as baixas de incapacidade permanente absoluta, enquanto a pessoa pode estar apta para desempenhar outras funções...*” (técnico e diretor). Muitas vezes os trabalhadores que se encontram com alguma incapacidade, ao invés de colocar baixa médica uma atrás da outra, deveriam ser colocados a desempenhar outro tipo de função para a qual se encontram aptos, evitando assim as ausências. É também necessária a verificação dos tipos de capacidade e averiguar se as doenças que muitas vezes os trabalhadores dizem adquirir em contexto de trabalho, já não foram adquiridos num outro trabalho desenvolvido anteriormente. A este nível, segundo o diretor, “*o governo tem que alterar a lei, porque a lei não distingue uma situação da outra, nem deixa margem de manobra para que a pessoa possa desempenhar outro tipo de funções e aí a câmara perde dias e meses de trabalho que contabilizado no final do ano representa*

milhares de euros, a própria legislação é que permite determinados comportamentos das pessoas... ”, mas, mais uma vez, afirmam que tudo depende da legislação em vigor.

Na organização em estudo, a assiduidade e a taxa de absentismo são consideradas, por parte dos entrevistados, duas áreas críticas onde é urgente atuar, “...*por exemplo, em 2014, ao nível do absentismo por doença, e nos períodos de ausência de curta duração (1 a 5 dias) evidenciou-se uma redução de 25,1% do total de faltas relativamente ao ano de 2013, facto poderá estar relacionado com a aplicação do art.º 15.º da Lei.º 35/2014, de 20 de junho, que determinou a perda da totalidade da remuneração base diária no 1.º, 2.º e 3.º dias de incapacidade temporária, nas situações de faltas seguidas ou interpoladas*” (técnico), o que vai de encontro aos resultados obtidos no gráfico 2.

Relativamente às medidas que são implementadas para combater o fenómeno em causa, na administração pública algumas das práticas a aplicar para reduzir este fenómeno, foram as já mencionadas nas respostas anteriores. Todavia “*tem sido sugerido, por parte dos técnicos responsáveis pela elaboração do estudo do absentismo, a adoção de medidas que promovam melhores condições de trabalho, envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais e fomentem a informação e comunicação*” (técnico). Estas medidas vão ao encontro dos resultados da tabela 3, sendo realizadas avaliações nos postos de trabalho para de seguida melhorar as suas condições, através da participação de todos os dirigentes e trabalhadores nas questões relacionadas com o absentismo e a sua informação.

A taxa de absentismo elevada gera consequências para a organização, sendo que as consequências a este nível passam por afetar a “*qualidade da prestação dos serviços, porque acabam por não funcionar na sua plenitude e de acordo com o planeamento definido para determinada unidade orgânica, implicando sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis e aumento da despesa em horas extraordinárias*” (técnico). Ou seja, com elevadas taxas de absentismo existe dificuldades em responder às necessidades do público, uma vez que a organização não consegue trabalhar na sua totalidade e não há cumprimento do plano definido devido à ausência dos trabalhadores no posto de trabalho, o que faz com que haja custos financeiros e custos para os trabalhadores que se encontram presentes.

No que diz respeito, à preparação dos trabalhadores para assegurar a substituição entre eles, o técnico afirma que, “*depende do grau de complexidade de cada uma das*

profissões. No geral, presumo que não haja serviços gravemente prejudicados, devido a estas circunstâncias, mas, por vezes, tem que haver uma grande polivalência por parte dos recursos disponíveis". Neste caso, é necessário que haja trabalhadores com capacidades diversas para que possam desenvolver diferentes funções, pois estes para além de desenvolverem os seus trabalhos, acabam também por desenvolver os trabalhos dos que se encontram ausentes. E muitas vezes, devido as elevadas taxas de absentismo, as relações com os colegas de trabalho e com a organização são prejudicadas, pois quem está presente, necessita realizar o trabalho de quem está ausente (Cunha *et al.*, 2010).

3.1.2.4 Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo

Em relação a este ponto, na organização em estudo não é tão fácil identificar a relação entre o absentismo e as práticas de GRH, *"... a relação entre as práticas de GRH não é assim tão fácil no público, é mais fácil numa empresa privada..."* (diretor), devido não só o contexto em si e no que ela está dependente (legislação), mas também por serem várias as razões que levam a que ocorra este fenómeno de ausência no contexto de trabalho (Silva, 2011; Peretti *et al.* 2012). Entre elas estão também presentes as práticas de GRH, que de certa forma acabam por gerar alguma influência (...) *"...As práticas de GRH influenciam sem dúvida para a comparência ou não no trabalho, as pessoas têm que ter uma maior aproximação, uma das outras. Toda a gente é importante dentro de uma organização."* (direto).

O entrevistado afirma também que *"...Os meios de recrutar não são os mais adequados, a começar pela legislação que o governo aprova..."* (diretor), o que vai influenciar o absentismo e uma vez que *"... A GRH não depende só de nós, depende também da legislação que a assembleia da república aprova e produz e isso é que nos limita em termos de atuação na entidade que estamos... portanto é muito difícil gerir RH nesta vertente"* (diretor). Neste caso, o entrevistado mostra mais uma vez que só conseguem agir segundo o que a lei determina, e que as práticas a aplicar vão afetar o comportamento do trabalhador.

3.2 Discussão dos dados recolhidos

Este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o absentismo na CMS de 2010 até 2015

É importante referir que os dados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que se referem apenas a um contexto específico de uma organização pública a CMS.

Os resultados mostram que a organização apresenta uma taxa de absentismo elevada, com 11,9% (no ano de 2015, último ano em análise), tendo-se porém verificado uma diminuição no período de 2012 e 2013 (10% para 9,4%), quando comparado com o ano de 2010. Segundo os dados obtidos, é possível dizer-se que isso deve-se o que no ano de 2013 foram aplicadas alterações relativas à retribuição (relacionado ao art.º 15.º da Lei.º 35/2014, de 20 de Junho) que determinou a perda da totalidade da remuneração base diária no 1.º, 2.º e 3.º dia de incapacidade temporária, nas situações de faltas seguidas ou interpoladas. No início teve um impacto positivo, uma vez que os trabalhadores temiam perder uma parte da retribuição, mas com as alterações que foram sofrendo relativamente ao salário, a implementação dessa medida deixou de ser vantajosa, visto que no ano de 2014 a taxa de absentismo aumentou para 11,3%, desenvolvendo, assim, no trabalhador comportamentos absentistas.

Isso gera uma elevada preocupação, pois de acordo com a literatura, as organizações com elevado nível de absentismo são consideradas instituições com baixo nível de produtividade e com uma prestação de serviço de má qualidade. Para além de gerar custos, diminui a produtividade por parte do trabalhador que se ausenta (Cunha *et al.* 2010) e gera conflitos entre os colegas já que quem está presente necessita realizar o trabalho de quem está ausente (que nem sempre estão preparados para assumir o lugar do outro), o que implica a “*sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis e aumento da despesa em horas extraordinárias*”. O absentismo é um problema enfrentado pelas organizações e que traz consequências negativas a estas e a população que utiliza os seus bens e serviços, ou seja, tem repercussões negativas na qualidade dos serviços prestados (Agapito *et al.* 2010).

Conforme, Patinha (2012) e Pinto (2006) o absentismo acaba por provocar alterações no processo produtivo ou redução da qualidade dos serviços ou produtos, podendo também pôr em causa o cumprimento dos prazos de entrega das encomendas, o que vai ao encontro

do postulado por Costa (2009) que reforça a ideia de que é importante as organizações manterem a taxa de absentismo baixo, já que esta dificulta o alcance dos objetivos pois os trabalhos acabam por ser suspensos e as decisões importantes acabam por ser adiadas.

Os resultados parecem apontar que um dos principais motivos para a elevada taxa de absentismo na organização, ao longo dos 6 anos em estudo está relacionado com a doença e com acidentes/doença profissional. A doença a apresentar o maior número de ausências, apesar de ter sofrido uma diminuição no ano de 2013 à 2015, continua ser um dos motivos para uma maior taxa de absentismo. Segundo os entrevistados este nível elevado de ausência por doença deve-se em parte, à facilidade de obtenção de atestados médicos.

De acordo com Pinto (2006), a doença é uma das componentes responsáveis por índices elevados de ausência nas organizações. Já o modelo de Rhodes e Steers (1990), citado por Patinha (2012), que afirma, que a doença e acidentes/doença profissional são uma barreira à presença no local de trabalho e na sua maioria a doença tem sido o motivo mais comum para a ausência no trabalho, sendo mais elevada no sexo feminino do que no sexo masculino, isto vai de encontro aos resultados obtidos no estudo, que na organização o sexo feminino é que regista o valor mais alto de ausências do que no sexo masculino. Pode considerar-se que as responsabilidades familiares tiveram influência nas ausências (Sobral, 2010). Assim, os resultados mostraram que na organização existe uma tendência maior para o absentismo involuntário, uma vez que está fora do controlo do indivíduo (Cunha *et al.* 2010). Segundo Dall'inha (2006), é possível designar este tipo de comportamento como absentismo retribuído, o qual compreende não só itens como a doença e os acidentes de trabalho, mas também as restantes faltas consideradas justificadas como por exemplo o caso das licenças.

No que se refere a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o absentismo, os resultados obtidos indicam que, embora se trate de uma entidade pública e esta estar dependente da legislação (em que as práticas aplicadas devem ir de encontro a legislação em vigor), existe uma relação entre as duas variáveis em estudo, e que as práticas de gestão de recursos humanos exercem uma influência sobre o absentismo.

Todavia, é necessário ter em conta que a administração pública sofreu e tem vindo a sofrer alterações, a nível da gestão, com uma maior preocupação com a aproximação do “público” ao “privado”. No período em estudo (2010 a 2015), podemos verificar que as

alterações ocorridas a nível da retribuição, ao nível de carreiras (congelamentos de carreiras), ao nível de reformas (aumento de idade de reformas), entre outros, geraram descontentamento por parte dos trabalhadores, o que se reflete, na motivação e no comportamento do indivíduo. De acordo com Neves (2002), a Gestão de Recursos Humanos visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes dos indivíduos no âmbito do sistema de gestão. Nesta perspetiva, se a gestão de Recursos Humanos é uma componente cujo objetivo é intervir no comportamento e na atitude do indivíduo, é provável que influencie a cultura da organização. Conforme Prates (2012), se as práticas de gestão de recursos têm influência na cultura da organização e, por sua vez, a cultura influencia os comportamentos dos trabalhadores de uma organização, então pode dizer-se que as práticas de gestão de recursos humanos também têm influência no comportamento dos seus trabalhadores, afetando, assim, a comparência ou não do indivíduo no local do trabalho.

Essa não comparência do indivíduo no local do trabalho, leva-nos a creditar que, as práticas não tiveram uma influência positiva e que a ausência, para além de mostrar desmotivação por parte do trabalhador, também mostra a sua falta de compromisso para com a organização, o que leva a diminuição da qualidade dos serviços prestados. Conforme, o modelo de Dolory e Dety (1996), Arthur (1994) as empresas que utilizam sistemas de Gestão de Recursos Humanos baseado no compromisso obtinham taxas de produtividade mais elevadas (Marques, 2010), visto que o número excessivo de ausências no local de trabalho levam a redução dessa mesma produtividade.

As práticas de GRH são fundamentais, ou mesmo indispensáveis, numa organização. Pelo que, se não forem geridas de forma adequada, pode afetar a motivação do trabalhador, a sua determinação e até a sua saúde, o que poderá levar ao absentismo. Mas, para que essas práticas não tenham influência negativa para a organização é necessário que estejam integradas entre si e com os objetivos e o negócio da organização. De acordo com MacDuffie (1995) a integração das práticas é o fator chave para a aquisição de melhores resultados e que a sua utilização de forma individualizada não contribui para a melhoria do desempenho. Neste sentido, o sistema de Gestão de Recursos Humanos só gera melhores desempenhos se estiver integrado a estratégia organizacional (Marques, 2010).

Também, Cordeiro (2008) citado por Prates, (2012:34), afirma que, “ *os objetivos da GERH só poderão ser obtidos devido a importância dada às práticas de GRH, uma vez que a GERH tem como finalidade assegurar a coerência e integração das práticas de GRH com a estratégia de negócio das organizações e das práticas de gestão de recursos humanos entre si, os quais não se podem contradizer nos fins para os quais foram criadas*”. Só assim, com a integração das práticas de gestão de recursos humanos e da estratégia organizacional, a gestão de recursos humanos vai condicionar os comportamentos dos seus trabalhadores com impacto no envolvimento e no compromisso destes com a organização.

Segundo os entrevistados, as práticas de gestão mais valorizadas na organização são a avaliação de desempenho, a formação e o recrutamento e seleção. Pois são as práticas que possuem as características que melhor se adequam aos objetivos da organização, permitindo recrutar, avaliar e formar os trabalhadores, tornando-os competentes e capazes de responder melhor as necessidades dos cidadãos.

Neste sentido, o recrutamento e seleção permite que a organização selecione os melhores recursos humanos capazes de ocupar não só o lugar vago, mas a função a que lhe está atribuída e também cumprir os objetivos que lhe são propostos. Segundo os entrevistados, a forma ou o meio de recrutar não são consideradas os mais adequados e por se tratar de uma autarquia, este processo é mais demorado, e deve ser elaborado segundo a legislação aplicável pelo que este procedimento não permite analisar o histórico do candidato relativamente aos números de ausências. Quando se faz o recrutamento, procura-se recrutar os melhores. Todavia, não é possível saber se a pessoa tem aptidão para faltar ou não, influenciando assim a taxa de absentismo. O recrutamento e seleção depende da organização, ou seja, a sua relação com a ausência vai derivar do tipo de organização, podendo existir uma maior probabilidade de admitir possíveis absentistas numa entidade pública (Sobral, 2010; Patinha, 2012; Pinto, 2006).

Relativamente à formação é considerada como uma das formas de motivação dos RH uma vez que permite a criação de novos conhecimentos para a função que estão a fazer (segurança). Pode resultar numa diminuição na taxa de absentismo. Verificamos que a organização exerce ações de formação na área comportamental e motivacional, mas se as

formações desenvolvidas não estiverem de acordo com as necessidades dos trabalhadores esta tornasse-á vã, e ao invés de motivá-los poderá vir a gerar desmotivação.

A avaliação de desempenho pode ter um impacto considerável no absentismo, não só porque reflete o resultado do percurso profissional de um trabalhador durante o período em análise, mas também por ter um impacto direto no vencimento do trabalhador. Decerto, esta situação poderá vir a ter um impacto positivo ou negativo no absentismo dos trabalhadores, conforme os resultados obtidos (maior ou menor vencimento; maior ou menor possibilidade de progressão na carreira).

Para além das práticas mais valorizadas como a formação, o recrutamento e seleção e a avaliação de desempenho mencionadas anteriormente, a organização implementa medidas de forma a combater o absentismo como sejam, o desenvolvimento de melhorias nas condições de trabalho, através da avaliação dos postos de trabalho melhorando, assim, a segurança e saúde dos trabalhadores, bem como o envolvimento de todos os intervenientes nas relações laborais, através da solicitação de todos os representantes dos trabalhadores, dos dirigentes e dos trabalhadores em si, em questões relacionadas com o absentismo, pois permitindo que estes se sintam comprometidos e responsáveis pelo trabalho e a atribuição de prémios. Esta corresponde a uma das soluções mencionada por Peretti et al. (2012) para reconhecer a contribuição individual do trabalhador. Todavia, por não ser uma empresa privada, mas sim um Município, o prémio não é feito por subsídio (em dinheiro) mas apenas em recompensas que visam engrandecer os tempos de lazer e bem-estar dos trabalhadores (entrada grátis no cinema, piscinas, museus, e entre outros).

As práticas de gestão de recursos humanos podem de facto influenciar a motivação dos trabalhadores, proporcionando assim o impulso necessário para a comparência ou a não no trabalho.

4 Conclusões

Ao longo dos anos tem-se assistido a uma grande transformação mundial, que tem afetado as condições sociais e económicas, alterando, assim, o mercado laboral.

Essas mudanças fazem com que as organizações estejam expostas aos diversos desafios, barreiras e que sejam cada vez mais proativas e eficazes na resolução dos mesmos, de modo a garantir o sucesso da organização. Mas, para que esse sucesso seja alcançado é necessário, recursos humanos. Neste sentido, as pessoas/indivíduos têm sido um elemento importante para as organizações, pois é através delas que estas conseguem aumentar a sua produtividade e o seu desempenho organizacional. Ou seja, as pessoas são os principais fatores responsáveis pela vantagem competitiva (Lopes, 2012).

Uma vez que as pessoas são importantes para o sucesso e a produtividade, estes devem ser cuidados, geridos de forma adequada a fim de alcançar os objetivos das organizações a que estes estão inseridos. Cabe à GRH gerir, controlar e tomar medidas de modo a tornar o trabalhador mais produtivo e satisfeito para que facilite o aproveitamento eficaz dos mesmos de modo a atingir as metas individuais e organizacionais. Neves (2002) afirma, que a GRH visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes dos indivíduos mediante um sistema de gestão, contribuindo assim, para a produção de valor, através da implementação de determinadas atividades estratégicas de gestão de recursos humanos.

A GERH desempenha um papel fundamental na criação e estruturação de equipas de alto desempenho. É considerada uma aliada para alcançar vantagem competitiva, sendo postulada como uma abordagem em que as organizações estruturam ações de forma a obterem respostas dos seus trabalhadores para atingir determinado fim (Moita, 2013). Para que isso ocorra é necessária a adaptação da gestão de recursos humanos à estratégia organizacional, sendo também necessário que as diferentes práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, entre outras) sejam coerentes e complementares entre si.

A gestão de recursos humanos tem acompanhado as mudanças globais, no sentido em que ao longo dos anos a sua importância tem sido cada vez maior, não só pelo facto de ser geradora de vantagem competitiva e sucesso organizacional, mas pela evolução

tecnológica e da inovação que tem existido dentro das organizações. Isso implica a agilização de estruturas, de processos e flexibilização da força de trabalho. O que faz com que ao longo dos anos tenha sido designada de diferentes modos como gestão de pessoal, função do pessoal, direção de recursos humanos ou gestão de recursos humanos. Essa evolução surge pelo facto de que os trabalhadores antes eram vistos como um custo para a empresa e atualmente serem vistos como um recurso a valorizar e um fator estratégico capaz de fazer a diferença numa perspetiva competitiva (Caetano e Vala, 2007).

Nesta perspetiva é necessário que os gestores conheçam a organização e identifiquem os problemas existentes nela de forma a combatê-los. Um dos problemas existentes na organização é o baixo nível de produtividade que pode, por vezes, estar associado ao nível de absentismo. Para além da baixa produtividade, o absentismo gera custos, baixa qualidade na prestação de serviços, diminuição da competitividade e desmotivação dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2010; Silva, 2011).

A GRH na administração pública está associada a legislação aprovada pelo governo, ou seja, está ligado ao enquadramento jurídico próprio. O absentismo na administração pública é caracterizada como a ausência do trabalhador no local de trabalho. Esta inclui todo o tipo de ausências, justificadas e injustificadas, as involuntárias e as voluntárias (CMS, 2015 Balanço Social).

O absentismo pode ocorrer por iniciativa do próprio trabalhador ou por iniciativa da organização. Não existindo assim, um tipo de causa específica para o absentismo, pois estas variam dependendo de diversos fatores que o influenciam, incluindo a gestão de recursos humanos.

Nesta perspetiva, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o absentismo na CMS, de 2010 a 2015. De acordo com a pesquisa realizada é possível verificar que existe uma influência das práticas de gestão de recursos humanos no absentismo de uma forma indireta, no sentido em que as práticas de gestão influenciam outros fatores como a cultura organizacional e o comportamento dos trabalhadores, os quais vão, por sua vez, influenciar a ausência ou não no local de trabalho.

Em termos específicos procurou-se caracterizar o absentismo, identificar quais as suas causas, caracterizar as medidas implementadas para a diminuição do fenómeno em estudo e analisar quais os efeitos dessas medidas. De modo a responder estes objetivos, o trabalho foi dividido em três capítulos, dos quais integra o enquadramento teórico, a metodologia utilizada e a análise e discussão dos resultados. Efetuou-se um estudo de natureza qualitativa e longitudinal na Câmara Municipal de Setúbal, tendo sido realizadas duas entrevistas semidiretivas (ao diretor e a um técnico) e utilizou-se a análise documental como instrumentos de recolha de dados. Como resultados principais, podemos retirar as seguintes conclusões:

- a) Em relação a caracterização do absentismo, podemos concluir que a organização possui uma taxa elevada de absentismo e que este tem variado, com o ponto mais alto no ano de 2015, com 11,9%. Os departamentos com maior número de ausências são o Departamento de Ambiente e Atividade Económica (DAAE), o Departamento de Cultura, Educação, Desporto e Inclusão Social (DCED), o Departamento de Obras Municipais (DOM) e o Departamento de Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos (os quais são também os departamentos que apresentam maior número de efetivos).
- b) Em termo das causas identificadas, pode-se concluir que, segundo as informações obtidas, as principais causas de absentismo na organização, são a doença e os acidentes/doenças profissionais. Segundo os entrevistados, isto deve-se à existência de algumas facilidades na atribuição de baixas médicas por parte dos médicos.
- c) No que se refere às medidas implementadas para a diminuição do fenómeno, verificamos que, em termos de práticas de gestão de recursos humanos, identificamos o recrutamento e seleção, a formação e a avaliação de desempenho, como sendo as práticas mais valorizadas na organização. Estas permitem aos trabalhadores desenvolverem as suas competências e os seus conhecimentos. Estas têm capacidade para influenciar a motivação dos trabalhadores daí que seja importante, desenvolver práticas de formação que permitam responder às necessidades de desenvolvimento, práticas de avaliação de desempenho que permitam monitorizar os desempenhos identificando necessidades de desenvolvimento e destacando os melhores resultados para que possam ser premiados através das práticas de remuneração e incentivos e se traduzam numa progressão de carreira (Moita, 2013).

A organização em estudo tem uma grande preocupação com o absentismo, procurando as soluções para identificar as suas causas e a forma de o reduzir. Assim, implementa também outras medidas organizacionais como sejam a atribuição de prémios, o desenvolvimento de melhores condições de trabalho, o envolvimento de todos os intervenientes nas relações laborais e a melhoria da informação e da comunicação.

d) Ao analisar os efeitos dessas medidas, constatamos que, apesar de se verificar que após a aplicação dessas medidas a taxa de absentismo continuou elevada, não é possível afirmar concretamente que estas tiveram um efeito negativo ou positivo na instituição. Como sabemos as causas de absentismo são várias, diversificando de contexto para contexto, sendo todavia verdade que as medidas identificadas enquadram-se nas que permitem reduzir a taxa de absentismo.

O absentismo por ser algo bastante complexo, para ter a certeza ou uma afirmação concreta seria necessário um estudo com maior exatidão, em que permitisse relacionar essas medidas e o absentismo ao ponto de saber até que ponto estas afetam o absentismo na instituição. Apenas é possível perceber, com base na informação recolhida, que estas são aplicadas na organização com o intuito de reduzir a taxa de absentismo. Este aspeto constitui uma das limitações deste estudo.

Ao nível das limitações, verificamos também que o estudo realizado não pode ser generalizado, uma vez que os dados obtidos referem-se apenas à organização estudada. As entrevistas poderiam também ser realizadas aos diretores de cada departamento com maior taxa de absentismo. O fator tempo limitou a realização destas entrevistas, tendo apenas sido possível realizar duas entrevistas.

Todavia, apesar das limitações referidas, pelos resultados obtidos, considera-se importante não excluir a possibilidade de ligação entre as práticas de GRH e o modo como estes influenciam a ausência ou a não ausência no local de trabalho.

O principal contributo deste estudo remete para a análise teórico empírico de um fenómeno tão importante na gestão das organizações. O absentismo bem como, análise da importância das PGRH como uma das possíveis áreas de combate ao absentismo.

Como estudos futuros, sugere-se desenvolver o estudo longitudinal comparativo entre várias instituições públicas desta natureza de forma a caracterizar de uma forma mais global

e generalizável o fenómeno do absentismo, bem como a influência das PGRH na diminuição deste fenómeno.

5 Bibliografia

- AGAPITO, S. & SOUSA, F. (2010, 2 de Novembro). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, Volume 28 pp.132-139.
- ANTÓNIO, T.P.M (2014). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa do Sector Petrolífero: em estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- ARAÚJO, J.(2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- ARMSTRONG, M & MURLIS, H (2007). *A Gestão da Remuneração – Manual de estratégia e práticas da remuneração*. Lisboa: Edições Piaget.
- ASCENSÃO, C (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda Automóvel*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. <http://repositorio.ul.pt/handle>. (Consultado em 21/01/2018).
- BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- CMS (2015), *Balanço Social*. Setúbal: Câmara Municipal de Setúbal (Documento Interno)
- CABRAL-CARDOSO (1999). “Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito, Perspetiva e Novos Desafios”. In Pina e Cunha, Miguel (coord). *Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: D.Quixote, pp. 225-253.
- CAETANO, A (coord.); PASSOS, A; CAL, M; CARMO, M; ALCOBIA, P; ALVES, P; BOGALHO, S; TAVARES, S (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: OEFP.
- CAETANO, A; BOGALHO, S. & CAL, M. (2000). “As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional”. In Caetano, A; Passos, A; Cal, M; Carmo, M; Alcobia, P; Alves, P; Bogalho, S. & Tavares, S (eds.), *Mudança Organizacional e Gestão*

de Recursos Humanos. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional, pp. 85 – 104.

CAETANO, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

CAETANO, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em organizações Portuguesas*. Lisboa: Editora.

CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.

CARAPETO, C. & FONSECA, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

CORDEIRO, J. P. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das empresas do setor de componentes para o automóvel*. Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

COWLING, C. M. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

COSTA, A. (2009). *O Impacto dos Níveis de Empenhamento nos Comportamentos absentistas dos trabalhadores de uma empresa multinacional*. Dissertação não publicada, Universidade do Minho.

CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R; CARDOSO, C; MARQUES, C & GOMES, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. (5º Ed). São Paulo: Editora Atlas SA.

CHIAVENATO, I. (2009). *Administração Geral e Pública: Teoria e mais 500 questões com Gabarito*. (4ªEd.). Rio de Janeiro: Campus.

- CRUZ, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades á avaliação*. Lisboa.
- DALL'INHA, G. R. (2006). *A influência das práticas e das políticas de Recursos Humanos sobre o Absentismo e a Rotatividade: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream>, (Consultado em 12/07/2017).
- ESTEVES, M.T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de trabalho: Estudo de caso no setor bancário Português*. Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <https://repositorio.iscte-iul.pt>, (Consultado em 22/03/2016).
- FERREIRA. M.M.F (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*. Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- FERREIRA, A.P.V.G (2007). *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle> . (consultado em 21/01/2018).
- FREIXO, M. J. V. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (2ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- GOLDSTEIN, G. (1988). *Training and development in work organizations*, wy: John Wiley & Sons.
- GOMES, A; MELO, B. & CRUZ, J. (1997). *Stress ocupacional, saúde e absentismo: Estudo com quadros médios e superiores de uma empresa têxtil*. Dissertação de Mestrado, Braga: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- GOMES, J; CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R; CABRAL-CARDOSO, C. & MARGUES, C. (2008). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GUERRA, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora, Lda.

GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. (4ªEd.). Oeiras: Celta Editora.

IVANCEVICH, J.(2008). *Gestão de Recursos Humanos*. (10ª Ed.). São Paulo: Mcgraw Hill.

LEAL. J.S (2013). *As Práticas de Gestão de Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Gestão. <https://comum.rcaap.pt> (Consultado em 21/01/2018).

LEI 66-B/2007-SIADAP, CMS 2015 (Documento Interno).

LOPES, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.

MARQUES, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um estudo Multi-caso*. Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

MENDES, I.M. (2012). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: mito ou realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S.I.P, sobre a gestão de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*. Dissertação Mestrado, Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. (consultado em 25/02/2017).

MIGUEZ & BONAMI (1988). “Comportamento de ausência, Quadros de análise e suas operacionalizações”. *Caderno de Ciências Sociais*, nº6, pp.3-29.

MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MOITA. R. M.(2013). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Individual: Mediação pelo compromisso afetivo*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Universidade Europeia, Laureat International Universities. (Consultado em 18/06/2017).

NEVES, J. (2002). “Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas”. In Caetano, A. e Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ªEd.) Editora RH Lda.

- NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.
- PATINHA, I. (2012). *Estudo das causas do absentismo laboral numa autarquia local*. Dissertação de Mestrado, Setúbal: Escola Superior de ciências Empresariais. <https://comum.rcaap.pt/bitstream>, (Consultado em 4/4/2016).
- PINTO, M. (2006). *Absentismo: Fenómeno individual e /ou organizacional?* Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de psicologia aplicada. <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/807>, (Consultado em 31/5/2016).
- PERETTI, J; FABI, B; CHEVALIER, F; HORTS, C.H. & ALIS, D. (2012). *Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Editor Instituto Piaget.
- PRATES, M.R.S (2012). *Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: Contributo para a análise da trilogia nas Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal*. Dissertação de Mestrado, Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- REGO, A., PINA E CUNHA, GOMES, J., CAMPOS, CABRAL-CARDOSO, MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edição Sílabo.
- SEIXO, J. (2007). *Gestão de Desempenho*. (3ªEd.). Lisboa: Editor Lidel.
- SERRANO, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*. Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://www.repository.utl.pt/bitstream> (Consultado em 13/6/2017).
- SILVA, C. (2011). *Estudo do contributo da contabilidade de gestão na aplicação do modelo Scorecard RH em duas PME têxteis: o caso particular do absentismo*. Dissertação de Mestrado, Minho: Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt> (Consultado em 11/3/2016).
- SILVA, D. (2015). *O impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado, Porto: Faculdade de Economia do Porto.

https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral. (Consultado em 24/1/2017).

SOBRAL, M. (2010). *Estudo das causas e factores que contribuem para o absentismo num departamento da CMS*. Projeto Organizacional Aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

SOUSA, M; DUARTE, T; SANCHES, PEDRO, G. & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. (10ª Ed.) Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

STAKE, R. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. São Paulo: Editora Penso

TEIXEIRA, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Dissertação Mestrado, Bragança: IPB. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8007>, (Consultado em 11/1/2017).

VALA, J. (1986). “A análise de conteúdo”. In Silva, A. S & Pinto (orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais*. (8ªEd.). Porto: Edições Afrontamento, pp. 101-128.

VELOSO, A. (2010). *A Perceção da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Privadas e Públicas*. Conferência em Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma sociedade em transformação. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, realizada em 23 e 24 de Setembro de 2010.

VIEGAS, A., TOMÉ, T., PEREIRA, V. & REBELO, J. (2011). *Recrutamento e Seleção de Expatriados: Competências requeridas pelas organizações*. Conferência em Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto, realizada em 27 e 28 de outubro de 2011.

YIN, R. K. (1994). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. (4ªEd.). São Paulo: Bookman.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. (2ªEd.). São Paulo: Bookman.

www.portaldocidadao.pt (Consultado em 25/5/2017)

6 Anexos

6.1 Anexo nº1 Carta de pedido para a realização do estudo

Déldia Nkombo

Av. Da Bela Vista, Lote 22, B 32

2910– 421 Setúbal

Telemóvel: 963560156

Email: deldia_nkombo@hotmail.com

Exma. Sr.^a Vereadora da Câmara
Municipal de Setúbal
Praça do Brasil, nº17,
2900-285Setúbal

Setúbal, 28 de novembro de 2016

Assunto: Permissão para realização de um Estudo de caso na câmara municipal de Setúbal

Chamo-me Déldia Nkombo, licenciada em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, encontrando-me atualmente a finalizar o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, lecionado na mesma instituição de ensino.

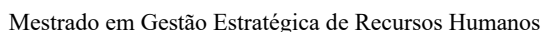
Venho por este meio, solicitar a permissão para a realização de um estudo, no âmbito da minha dissertação, sobre o “Absentismo”na Câmara Municipal de Setúbal para conclusão do referido mestrado. Este estudo é para efeitos meramente académicos.

Estou disponível para qualquer esclarecimento.

Na expetativa de uma resposta positiva, fico a aguardar a vossa resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Déldia Nkombo



6.3 Anexo nº3 Guião da Entrevista



Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião de Entrevista

No âmbito do trabalho final do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informações sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CMS e serve como auxílio das informações recolhidas com base na análise documental.

Trata-se de uma entrevista semi estruturada e as questões colocadas são apenas para levantar o assunto podendo abordá-las conforme desejar.

A entrevista será gravada, mas o conteúdo será utilizado apenas para fins académicos, sendo respeitado o sigilo profissional.

A. Perfil do Entrevistado

Nome:

Idade:

Habilitações Literárias:

Antiguidade na Organização:

Que cargo tem desempenhado?

Quais as funções/responsabilidades?

B. Identificação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1. De um modo geral como perceciona a Prática de Gestão de Recursos Humanos na organização?
2. Qual pensa ser o contributo da gestão de RH para a organização?

3. Em termos do processo de Recrutamento e Seleção, sabe-se que é diferente do privado para o público. Poderia fazer uma breve descrição deste processo, as medidas utilizadas e como se pode articular com o absentismo?
4. A nível da formação desenvolvida, qual tem sido o contributo atual e futuro da formação em termos do absentismo?
5. Quais as práticas mais valorizadas na organização, que considera importante para a contribuição do absentismo?

C. Absentismo

1. De que forma analisa o desenvolvimento das taxas de absentismo da organização?
2. Que tipos de medidas são implementadas para combater o fenómeno em causa? Estas medidas estão adequadas e causam algum efeito?
3. Quais as consequências que este nível de absentismo causa na organização?
4. Os trabalhadores estão profissionalmente preparados para assegurar substituição entre eles sempre que necessário? Como no caso de absentismo.

Obrigada pela sua colaboração!

6.4 Anexo nº4 Transcrição da Entrevista



Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais

Transcrição da Entrevista

Entrevistado 1- Técnico Superior de GRH

Entrevistado 2- Diretor de RH

A. Perfil do Entrevistado

Idade:

1-39 Anos

2- 61 Anos

Habilitações Literárias:

1- Mestrado

2 - Licenciatura

Antiguidade na Organização:

1- 13 Anos

2- 9 Anos

Que cargo tem desempenhado?

1- Técnico Superior de GRH

2- Diretor de RH

Quais as funções/responsabilidades?

1- Gestão de efetivos, informação técnica e recrutamento

2- Chefe de Divisão (DIRH)

B. Identificação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

6. De um modo geral como percebe a Prática de Gestão de Recursos Humanos na organização?

1) Na minha opinião, nas organizações públicas as práticas de GRH encontram-se “camufladas”, já que se tratam de organizações com objetivos diferentes das empresas privadas e que não procuram vantagem competitiva face às demais. No entanto, há que destacar as seguintes práticas: formação profissional, teambuilding e avaliação de desempenho.

2) Isto é muito vasto, não se resume a uma única coisa. Eu aqui, tenho cuidado porque nós fazemos uma ligação a toda estrutura da câmara temos o cuidado de disponibilizar tudo que é informação em que possa ajudar no apoio a decisão das outras unidades, e queremos instrumentos de gestão que também servem de apoio aos dirigentes para decidir caso a caso em relação aos assuntos que se deparam a cada unidade orgânica. Porque cada dirigente, cada unidade também, gerem recursos humanos não somos só nós, nós aqui depois recebemos a informação toda desde a assiduidade e outras questões e temos o cuidado de ver se está no cumprimento da legalidade ou não, ou seja, se vem ao encontro da disposição legal caso a caso, se não estiver em conformidade com a legislação que está em vigor nós chamamos a atenção da chefia dessa unidade que à determinados procedimentos que devem ser alterados. Essa é a nossa função, uma vez que fizemos o processamento das remunerações e outros abonos temos que ter o rigor no cumprimento da legislação e de todos os normativos legais, é uma preocupação que deve estar sempre presente em toda a equipa (trabalho de equipa é fundamental). Sempre ocorre dúvidas, existe uma reunião e é feita a análise caso a caso e é debatida e tomam uma decisão, quando não há uma resolução ou uma decisão que nos ultrapassa recorremos a vereadora que tem a competência em matéria de Recursos Humanos por delegação de presidente da câmara.

7. Qual pensa ser o contributo da gestão de RH para a organização?

1) A gestão de RH é fulcral em qualquer organização, uma vez que, à partida, deverá estar alinhada com a administração, de forma a garantir que seja definida uma política de

recrutamento conveniente para a organização, com intuito de que sejam recrutados os melhores profissionais, que, no fundo, serão os fatores chave de sucesso da mesma.

2) É em tudo, uma vez que temos que ser competentes, dedicados naquilo que fizemos porque estamos a serviço de um bem público, estamos a serviço das populações, quer a população interna que é composta por trabalhadores e outros colaboradores e todos estes trabalhadores estão a serviço do público e devem estar motivados e sempre com uma responsabilidade de melhor servir, que é o nosso grande objetivo, servir o público.

8. Em termos do processo de Recrutamento e Seleção, sabe-se que é diferente do privado para o público. Poderia fazer uma breve descrição deste processo, as medidas utilizadas e como se pode articular com o absentismo?

1) Em primeiro lugar, o recrutamento de novos trabalhadores é definido de acordo com as necessidades de cada serviço, que solicitam ao responsável dos RH que faça o planeamento do mesmo e desenvolva os procedimentos necessários. Deste modo, o processo funciona da seguinte forma:

1. Descrição de funções do posto de trabalho a criar (caso não exista);
2. Previsão orçamental da verba a despende;
3. Inclusão do posto de trabalho no mapa de pessoal;
4. Publicitação do aviso de procedimento concursal no D.R;
5. Publicitação na Bolsa de Emprego Público;
6. Publicitação, por extrato, em meio de comunicação de expansão nacional;
7. Aplicação dos métodos de seleção escolhidos;
8. Acolhimento e integração dos trabalhadores seleccionados.

Relativamente, à articulação entre o recrutamento e o absentismo pode dizer-se que certamente são processos indissociáveis, uma vez que não existindo um procedimento de recrutamento bem sucedido, poderá levar a que o trabalhador não se adapte às novas funções, como também à cultura organizacional em vigor, culminando na ausência ao trabalho por parte do novo trabalhador.

2) RS muito diferente do privado para o público. Primeiro é feito Levantamentos das necessidades de setor a setor e nas mais diversas carreiras. A carreira na administração pública resume-se a três, técnico Superior, os assistentes técnicos e assistentes operacionais

e cada um com a sua função. (técnico operacional desde o técnico de limpeza que anda na rua com a vassoura na mão, até ao electricista, mecânico ... com números de profissões que as pessoas desenvolvem na câmara municipal. Na parte administrativa se resume numa área mais restrita que é fundamental a área técnica e administrativa nas mais diversas atividades como engenharia, Arquitetura, Direito, RH, SHT). Como fizemos o levantamento das necessidades, fazendo reunião com os dirigentes de cada unidade orgânica que nos fazem sentir a necessidade em determinadas áreas de atividade, consultamos também aos trabalhadores em reuniões no local de trabalho, muitas vezes até com questionários escritos e por sua vez recorremos a também ao registo que os avaliadores fazem da ficha de avaliação do avaliados, nesse caso do trabalhador em que fazem recomendações em acções de formação que este ou aquele trabalhador necessita. Depois desse levantamento de necessidades anualmente (mapa de pessoal é realizado anualmente) é inserida as necessidades nas respectivas carreiras do mapa pessoal e prever o número de lugares em cada carreiras e área de função, da tarefa que a pessoa vai desempenhar. Estes lugares devem estar devidamente orçamentados, uma vez que não se pode dialogar em mapa se não houver dinheiro. Depois há todo um conjunto de burocracia, praticamente para fazer o recrutamento demoramos quase um ano, desde a publicitação do procedimento concursal que começa com a publicitação através do despacho interno, depois é feito o aviso para o diário da republica e passado três dias após a publicação do diário da republica fazer a publicitação na BEP e mais no Jornal de expansão nacional, normalmente é dado 10 dias úteis para que os potenciais candidatos aparecem e formalizem a sua candidatura. Depois encerrando o periodo de candidatura, o júri reúne e faz uma primeira seriação dos candidatos admitidos ou excluído, porque as pessoas devem respeitar todos requisitos gerais e específicos que estão no aviso de abertura do procedimento concursal e a posterior é feita a prova de conhecimento que resume-se em três provas fundamentais, duas obrigatórias que é a prova escrita, uma avaliação psicológica que tem o INA (instituto da administração publica) tem exclusividade para fazer a avaliação psicológica (cada a avaliação é caríssima, tem um valor de 145 euros mais IVA), recorre-se a uma empresa privada quando o INA diz que não tem disponibilidade em termos de tempo para dar resposta as necessidades da câmara Municipal, que é a urgência de recrutar, ai recorre-se a 3 ou 4 empresas privadas e apresenta-se a necessidade a empresa que apresentar a avaliação mais baixa (valor ronda nos 60 euros, o que é menos dispendioso na

questão dos cargos financeiros). Passando estas duas fases recorre-se uma prova que é facultativa de entrevista profissional, para ter contacto directo com o profissional, para ver se as pessoas têm competências para a tarefa. Na fase final é feita uma ata onde reúne-se todos os candidatos aprovados e os resultados são afixados na página do Município e no diário da república (os candidatos podem recorrer a recurso). Poderá arrastar-se para além de um ano, é um sistema burocrático, ao contrário do privado que contrata de um dia para o outro. (os lugares nem sempre são ocupados no mapa pessoal, o que obriga a transição dos lugares para o ano seguinte, uma vez que o mapa de pessoal realiza-se no período de um ano).

Depois temos outro se não, que é a assiduidade e é a taxa de absentismo, temos duas áreas críticas, penso que os governos nunca fizeram nada sobre essa matéria e é urgente atuar. Há uma facilidade muito grande de passar atestados médicos, sabemos que devemos distinguir o trigo do joio, pois existe pessoas de facto que estão muito doentes e que requerem repouso para melhorar, mas existe muitos atestados que qualquer médico passa com muita facilidade, o que devia haver maior rigor nas passagens destes atestados, e nós entidade empregadora nada podemos fazer. Só para dar uma ideia, foi identificado um médico que só para a câmara municipal passou mais de 125 atestado num ano, isto é uma prova evidente que os atestados são passados com maior facilidade.

Depois temos as doenças profissionais, que muitas vezes as doenças não são adquiridas nesta entidade pública as pessoas já vêm com doenças de fora e a falta de resposta pelo departamento de proteção de risco na validação ou não da doença profissional demora 3 ou 4 anos e a pessoa dá-se ao luxo de estar em casa porque os médicos vão passando as baixas de incapacidade permanente absoluta, enquanto a pessoa pode não estar apta para desempenhar certas funções e pode estar apta para desempenhar outras (este cuidado não existe). E isso leva que toda administração pública tenha uma taxa de absentismo elevadíssimo. O governo tem que alterar a lei, pq a lei não distingue uma situação da outra, nem deixa margem de manobra para que a pessoa possa desempenhar outro tipo de funções e aí a câmara perde dias e meses de trabalho que contabilizado no final do ano representa milhares de euros, que é de todos nós.

Portando deveria de haver um maior rigor em termos genéricos e uma maior preocupação na gestão dos recursos humanos. A gestão de RH não depende só de nós depende também

da legislação que a assembleia da república aprova e produz e isso é que nos limita em termos de atuação nas entidades que estamos. Isso leva a ausência de um certo número de trabalhadores, que acaba de sobrecarregar outros trabalhadores (que vestem a camisola e as vezes com sacrifício) e que na prática não são beneficiados (em termos de carreira, caráter remuneratória...) e acabam por ter os mesmos direitos que o outro que está ausentes, por várias razões, portanto é muito difícil gerir recursos humanos nesta vertente.

Gera desmotivação. E os bons profissionais da função pública estão a sair, por falta de motivação, cada vez as penalizações são maiores e as motivações são reduzidas

Uma pessoa quando faz o recrutamento, tenta de acordo com a análise que faz recrutar os melhores, agora tem um conceito que faz parte da própria personalidade da pessoa, mas não é possível saber se a pessoa tem aptência para faltar ou não, existe o período experimental que as pessoas se portam muito bem, depois a aperceberem-se que há de facto uma política de desmotivação e não uma política de motivação depois entram nos esquemas, assim como é possível eu não conheço determinadas profissões no privado ter o ordenado mínimo. Exemplo abriram candidaturas para motoristas (ordenado mínimo) e apenas 8 candidatos, muitos não aceitam pq sabem que nas empresas privadas (TST-transporte sul do Tejo) ganham mais. Há um conjunto de penalizações (redução de salários, horas extraordinárias sem remuneração) na administração pública são severas e isso faz com que existe afastamento de muitos profissionais. Tudo isso se reflete nas prestações de serviço que é dada a população, portanto os sucessivos governos se preocupam muito com números e défices e, as pessoas não são números e merecem respeito. Essa é a crítica de GRH que começa logo no governo. Um funcionário público que trabalha a vida toda (40anos) no tempo de Salazar já estaria aposentado e hoje em dia não (na democracia). Um trabalhador com 50 ano vai vivendo e um politico faz um mandato e fica rico, parece que vivemos não na globalização mas num mundo da corrupção...

9. A nível da formação desenvolvida, qual tem sido o contributo atual e futuro da formação em termos do absentismo?

1) A Câmara Municipal de Setúbal tem uma preocupação primordial no combate ao Absentismo. Ao nível da formação, é realizada uma sessão de acolhimento a todos os novos colaboradores, que contempla dois períodos. Na primeira parte, são transmitidos os

valores e a cultura da entidade, com o intuito de sensibilizar e consciencializar os novos trabalhadores para a estratégia organizacional. No restante tempo, é realizada uma ação de formação de Higiene e Segurança no trabalho, que visa dotar os comportamentos e atitudes corretas a adotar na realização de cada tarefa. Também, no âmbito da formação, é realizado anualmente seminários e ações de Formação de Higiene e Segurança no dia Mundial da Segurança. Importa também, realçar, as ações de formação na área comportamental e motivacional que anualmente constam no Plano de Formação.

Todas estas políticas de formação anteriormente transcritas articuladas com outras práticas de Recursos Humanos, são anualmente procedimentos correntes no combate ao Absentismo. Futuramente a estratégia de combate ao Absentismo passa por cimentar as políticas existentes e estar permanentemente em alerta para a implementação de novas práticas, tendo em conta os vários contextos (social, político entre outros).

2) Nós apostamos muito na formação, isso sem dúvida, só para ter uma ideia toda a formação obrigatória é suportada pela câmara (motorista que tem que ter o CAM, que é renovada de 5 em 5 anos para poder conduzir toda a viatura). Apostamos, fortemente na área da formação, porque também pode ser uma forma de motivar os RH para que as pessoas não tenham aquela vontade de faltar, cria novos conhecimentos para a função que estão a fazer (segurança). Leva a que haja uma diminuição na taxa de absentismo. Apostam nesta política para combater as falhas existentes.

10. Quais as práticas mais valorizadas na organização, que considera importante para a contribuição do absentismo?

1) As práticas que se tornam mais relevantes para redução da taxa de absentismo passam, em primeiro lugar, pela gestão e planeamento, de modo a que o trabalho seja desenvolvido adequadamente e dentro dos parâmetros definidos para cada uma das profissões, garantindo-se, igualmente, as melhores condições de higiene e segurança no trabalho.

A partir daqui, em termos de informação técnica, tem sido desenvolvido anualmente um estudo sobre o absentismo, que permite compreender os motivos e unidades orgânicas onde incidem as maiores taxas de absentismo. Deste modo, tem-se apostado em melhorar as condições de trabalho, principalmente nas unidades mais afetadas, através de vistorias, renovação de equipamentos técnicos e de proteção individual. Além de se adotar uma

postura proactiva face aos demais, prevenindo que situações semelhantes venham a suceder noutras unidades orgânicas.

A avaliação do desempenho também tem, certamente, um impacto considerável, não só porque espelha o resultado do percurso profissional de um trabalhador durante o período em análise, assim como terá impacto direto no vencimento do trabalhador (apesar de até ao momento esta situação se encontrar vedada por determinação do Orçamento de Estado). Certamente, esta situação terá impacto positivo ou negativo no absentismo dos trabalhadores, conforme os resultados obtidos. Por lei, todos os trabalhadores que obtiveram uma avaliação negativa terão, obrigatoriamente, que frequentar ações de formação determinadas pelos respetivos responsáveis, de forma a dotá-los de competências necessárias para desempenhar com eficácia as suas funções.

Presume-se que, ao serem dotadas de competências que venham a ser úteis para o seu desempenho, tanto ao nível profissional, como comportamental, possam sentir-se mais motivadas e reduzir o número de ausências ao trabalho, se for o caso.

Por outro lado, desenvolveu-se um projeto, “Somos CMS”, que era anteriormente chamado de “Projeto Interage”, com o seguinte objetivo:

Promover e estimular o espírito de iniciativa dos funcionários da Câmara Municipal de Setúbal e contribuir para a criação de projetos inovadores que visem a melhoria contínua dos serviços. Construir equipas de profissionais bem sucedidas, os quais trabalham em conjunto entusiasticamente é, provavelmente, um dos maiores desafios que enfrenta hoje a gestão de qualquer organização. Muitas delas utilizam eventos sociais como plataformas motivacionais e de espírito de equipa. Como? Proporcionando momentos de lazer e cultura geral para os trabalhadores, agindo e abordando temas fora do contexto laboral, mas importantes para o crescimento e desenvolvimento do grupo como um todo. Com que intuito? Dando oportunidade a que as pessoas estabeleçam relações pessoais com aqueles com quem lidam diariamente a nível profissional, agilizando a comunicação e aproximando os trabalhadores.

Com efeito, o espírito de equipa é o elemento essencial para a união e a força de uma equipa. É algo que se conquista quando cada elemento sente que faz parte de um grupo que partilha os mesmos objetivos e que sente vontade de fazer o seu melhor a favor do conjunto.

As atividades desenvolvidas neste âmbito, durante o ano em análise foram as seguintes:

- Baile de Carnaval; Atividade de Verão (caminhada de orientação com barbecue); Almoço do Dia da Mulher; Criação de Grupo de Teatro; Exposição de artes plásticas com obras dos trabalhadores; Exposição Somos Segurança, Somos Saúde; Reunião anual de trabalhadores; Festa de Natal dos filhos dos trabalhadores.

2) Os meios de recrutar não são os mais adequados, a começar pela legislação que o governo aprova, depois devemos levar os trabalhadores a participar na gestão da organização, que os leva a terem uma maior motivação e orgulharem-se que pertencem numa organização que os ouve e valoriza as suas ideias.

As práticas de grh influenciam sem dúvida para a comparência ou não no trabalho, as pessoas têm que ter uma maior aproximação, uma das outras. Toda a gente é importante dentro de uma organização.

C. Absentismo

1. De que forma analisa o desenvolvimento das taxas de absentismo da organização?

1) Considero as taxas de absentismo altas. Na minha opinião existem muitas baixas médicas fraudulentas, devido, provavelmente a algum facilitismo e despreocupação por parte dos médicos. E esta afirmação não se baseia exclusivamente na minha opinião, porque, por exemplo, em 2014, ao nível do absentismo por doença, e nos períodos de ausência de curta duração (1 a 5 dias) evidenciou-se uma redução de 25,1% do total de faltas relativamente ao ano de 2013, facto poderá estar relacionado com a aplicação do art.º 15.º da Lei.º 35/2014, de 20 de junho, que determinou a perda da totalidade da remuneração base diária no 1.º, 2.º e 3.º dias de incapacidade temporária, nas situações de faltas seguidas ou interpoladas.

2) A própria legislação é que permite determinados comportamentos das pessoas.

O absentismo derivado a acidentes são pequenos detalhes que não deviam ser considerados acidentes de trabalho. Ex. Pessoa que se baixa e sentiu uma dor devem ter apoio na organização através da medicina de trabalho, mas como a legislação não distingue o pequeno acontecimento do grande acontecimento.

A relação entre as práticas de GRH não é assim tão fácil no público, é mais fácil numa empresa privada.

2. Que tipos de medidas são implementadas para combater o fenómeno em causa? Estas medidas estão adequadas e causam algum efeito?

1) Na administração pública não existem muitas práticas a aplicar para reduzir este fenómeno, além das que já foram mencionadas nas respostas anteriores. Mas, por exemplo, tem sido sugerido, por parte dos técnicos responsáveis pela elaboração do estudo do absentismo, a adoção de medidas que promovam melhores condições de trabalho, envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais e fomentem a informação e comunicação.

Como passo a explicar:

1. Atribuição de prémios: Atribuição de prémios de assiduidade aos 100 trabalhadores que menos faltaram, durante o ano civil anterior e que tiverem prestado serviço efetivo de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro. A entrega dos prémios será feita até ao fim do primeiro trimestre do ano seguinte. Em caso de empate seguem-se os seguintes critérios:

- ✓ Avaliação de Desempenho no ano transato;
- ✓ Assiduidade no ano transato;
- ✓ Sorteio público.

Por se tratar de um Município e não de uma empresa privada, não haverá lugar à atribuição de prémios pecuniários (ex: subsídio de assiduidade), como tal serão concedidas recompensas que visam engrandecer os tempos de lazer e o bem-estar dos trabalhadores, com a validade de um ano, designadamente:

- ✓ 20 Entradas duplas nos equipamentos culturais e desportivos da Câmara Municipal (Cinema Charlot, Fórum Luísa Todi, Piscina das Manteigas e de Azeitão, Museus, Casa da Baía).

2. Ações de formação para dirigentes: Na sequência de estudo elaborado pela Comissão Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho foram apontados alguns fatores favoráveis à prevenção e redução do absentismo, os quais devem ser encarados pelos dirigentes como mote base numa gestão de qualidade humanizada:

- ✓ Tarefas e responsabilidades claras destinadas às pessoas envolvidas nas atividades;
- ✓ Atribuição de um papel ativo aos empregados e o seu reconhecimento como peritos, apoiados pelos quadros superiores e seus responsáveis hierárquicos;

- ✓ Boa informação e comunicação com todo o pessoal, como por exemplo, visitas frequentes da chefia aos diversos locais de trabalho afetos à sua Unidade Orgânica, de forma a criar laços com a sua equipa.
- ✓ Neste sentido as ações de formação deverão enquadrar as seguintes temáticas:
- ✓ Atualização de conhecimentos relativos às normas legais aplicadas em matéria de absentismo laboral, considerando a entrada em vigor da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- ✓ Reconhecimento do absentismo laboral e distinguir absentismo durante o trabalho (pausas e interrupções) do absentismo para o trabalho (dever de assiduidade/dever de pontualidade, faltas justificadas e injustificadas);
- ✓ Análise dos métodos de controlo de assiduidade e a sua eficácia (relógio de ponto);
- ✓ Conhecimento das vertentes jurídico-disciplinares do absentismo;
- ✓ Formas graciosas de combate ao absentismo, ao nível motivacional (flexibilidade de horários, descansos compensatórios) e contencioso (Ações disciplinares);
- ✓ Reconhecimento da importância da liderança, não só ao nível das atribuições técnicas incumbidas, mas principalmente ao nível da gestão dos recursos humanos que lhes estão afetos.

3. Ginástica Laboral: Com o intuito de prevenir e melhorar as dores músculo-esqueléticas, bem como doenças profissionais (tendinites), propõem-se que exista um projeto de ginástica laboral que abranja todos os trabalhadores do município, uma vez que, de acordo com os resultados do Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho constata-se que as Dores de Costas e as Dores Musculares nos Membros Superiores ou Inferiores são os dois principais problemas de saúde relacionados com o trabalho.

4. Inquérito aos trabalhadores: Pretende-se com esta metodologia averiguar quais as causas de ausência mais frequentes e com maior duração, bem como os respetivos motivos, para que, de uma forma mais concreta, possamos combater o absentismo.

5. Promover melhores condições de trabalho: Tomar medidas preventivas de forma a melhorar a segurança e saúde dos/as trabalhadores/as, nomeadamente através da realização de avaliações dos postos de trabalho e melhoramento das condições dos mesmos. Reforçar o investimento feito na aquisição de equipamentos de proteção individual e na sensibilização para utilização correta dos mesmos.

6. Envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais: Solicitar a participação ativa e envolvimento dos representantes dos/as trabalhadores/as nas questões relacionadas com o absentismo, assim como dos dirigentes e dos próprios trabalhadores/as, pois estes são os principais conhecedores no que diz respeito ao seu próprio trabalho e ambiente de trabalho.

7. Reajustamento de funções: Em parceria com o Gabinete de Saúde Ocupacional deverá fazer-se um levantamento dos/as trabalhadores/as com limitações temporárias ou permanentes, de forma a ajustar o respetivo posto de trabalho ou proceder uma mobilidade do/a trabalhador/a para um serviço mais adequado.

8. Melhorar a informação e comunicação: Informar sobre os progressos em matérias de absentismo. Uma boa comunicação é essencial para integrar as melhorias da saúde na política e na prática da organização.

3. Quais as consequências que este nível de absentismo causa na organização?

1) As consequências a este nível passam por afetar a qualidade da prestação dos serviços, porque acabam por não funcionar na sua plenitude e de acordo com o planeamento definido para determinada unidade orgânica, implicando sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis e aumento da despesa em horas extraordinárias.

4. Os trabalhadores estão profissionalmente preparados para assegurar substituição entre eles sempre que necessário? Como no caso de absentismo.

1) Isso depende do grau de complexidade de cada uma das profissões. No geral, presumo que não haja serviços gravemente prejudicados, devido a estas circunstâncias, mas, por vezes, tem que haver uma grande polivalência por parte dos recursos disponíveis.

6.5 Anexo nº5 Discurso dos entrevistados

Discurso dos entrevistados		
Temas	Questões	Entrevistados
Perfil entrevistado	Idade	... "39 anos" ... "61 anos"
	Habilitações Literárias	"mestrado" "licenciatura"
	Antiguidade na organização	... "13 anos" ... "9 anos"
	Cargo desempenhado/ Funções/Responsabilidades	... "Técnico Superior de GRH" ... "Diretor de RH"
Práticas de GRH	Como percepciona a PGRH na organização?	... "encontram-se camufladas..." ... "com objetivos diferentes das organizações públicas e que não procuram vantagens competitivas face às demais..." ... "é muito vasto, não se resume a uma única coisa..." ... "cumprimento da legislação e de todos os normativos legais..."
	Qual o contributo da GRH para a organização?	... "a GRH é fulcral em qualquer organização..." ... "deve estar alinhada com a administração..." ... "é em tudo..."
	R & S, é diferente do privado para o público (articulação com absentismo)	... "São processos indissociáveis..." ... "é muito diferente do privado para o público..." ... "o recrutamento demora quase um ano... é um sistema burocrático, ao contrário do privado que contrata de um dia para o outro..."
	A formação desenvolvida, qual o seu contributo atual e futuro em termos do absentismo?	... "é realizada anualmente seminários e ações de formação no âmbito de higiene e segurança no trabalho..., na área comportamental e motivacional..." ... "as políticas de formação estão articuladas com outras práticas de RH, são anualmente procedimentos correntes no combate ao absentismo" ... "futuramente a estratégia passa por cimentar as políticas existentes e estar permanentemente em alerta para a implementação de novas práticas..." ... "aposta-se nesta política para combater falhas existentes..."
	As práticas mais valorizadas na organização	... "passam em primeiro lugar, pela gestão e planeamento, de modo a que o trabalho seja desenvolvido adequadamente..." ... "a avaliação de desempenho..., ações de formação..."
Absentismo	De que forma analisa o desenvolvimento da taxa de absentismo na org.?	... "considero as taxas de absentismo altas..." ... "na minha opinião existem muitas baixas médicas fraudulentas, devido provavelmente a algum facilitismo e despreocupação por parte dos médicos..."
	Tipos de medidas implementadas para o combate ao absentismo	... "na administração pública não existem muitas práticas a aplicar para a redução deste fenómeno..." ... "mas tem sido sugerido por parte dos técnicos, a adoção de medidas que promovam melhores condições de trabalho, envolvimento ativo de todos os intervenientes nas relações laborais e fomentem a informação e comunicação..."
	Consequências que o nível de absentismo causa a organização?	... "passam por afetar a qualidade da prestação dos serviços, não funcionam na sua plenitude e de acordo com o planeamento definido..." ... "implica a sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis e aumento da despesa em horas extraordinárias..."
	Os trabalhadores estão profissionalmente preparados para assegurar a substituição entre eles sempre que necessário?	... "depende do grau de complexidade de cada uma das profissões..." ... "por vezes, tem que haver uma grande polivalência por parte dos recursos disponíveis..."
Práticas de GRH e Absentismo (2010 e 2015)	Pensa existir relação entre as PGRH e o absentismo?	... "a relação entre as práticas de GRH e absentismo não é assim tão fácil no público, é mais fácil numa empresa privada..." ... "os meios de recrutar não são os mais adequados, a começar pela legislação que o governo aprova..." ... "a GRH não depende só de nós, depende também da legislação que a assembleia da república aprova e produz e isso é que nos limita em termos de atuação..." ... "portanto, é muito difícil gerir RH nesta vertente..." ... "as práticas de GRH influenciam sem dúvida para a comparência ou não no trabalho..."